

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

М. П. Пан, В. І. Торкатюк, О. С. Вороніна

Конспект лекцій

з дисципліни

УПРАВЛІННЯ ПОПЕНЦІАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА

*(для студентів 5 курсу денної і заочної форм навчання
спеціальності 7.03050401 та 8.03050401 «Економіка підприємства»)*

ХАРКІВ – ХНАМГ – 2011

Пан М. П. Конспект лекцій з дисципліни «Управління потенціалом підприємства» (для студентів 5 курсу денної і заочної форм навчання спеціальності 7.03050401 та 8.03050401 «Економіка підприємства») / М. П. Пан, В. І. Торкатюк, О. С. Вороніна; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2011. – 159 с.

Автори: к.т.н., доц. М. П. Пан,
д.т.н., проф. В. І. Торкатюк,
О. С. Вороніна

Конспект лекцій побудовано за вимогами кредитно-модульної системи організації навчального процесу (КМСОНП) і узгоджена з орієнтовною структурою змісту навчальної дисципліни, рекомендованою Європейською Кредитно-Трансферною Системою (ECTS).

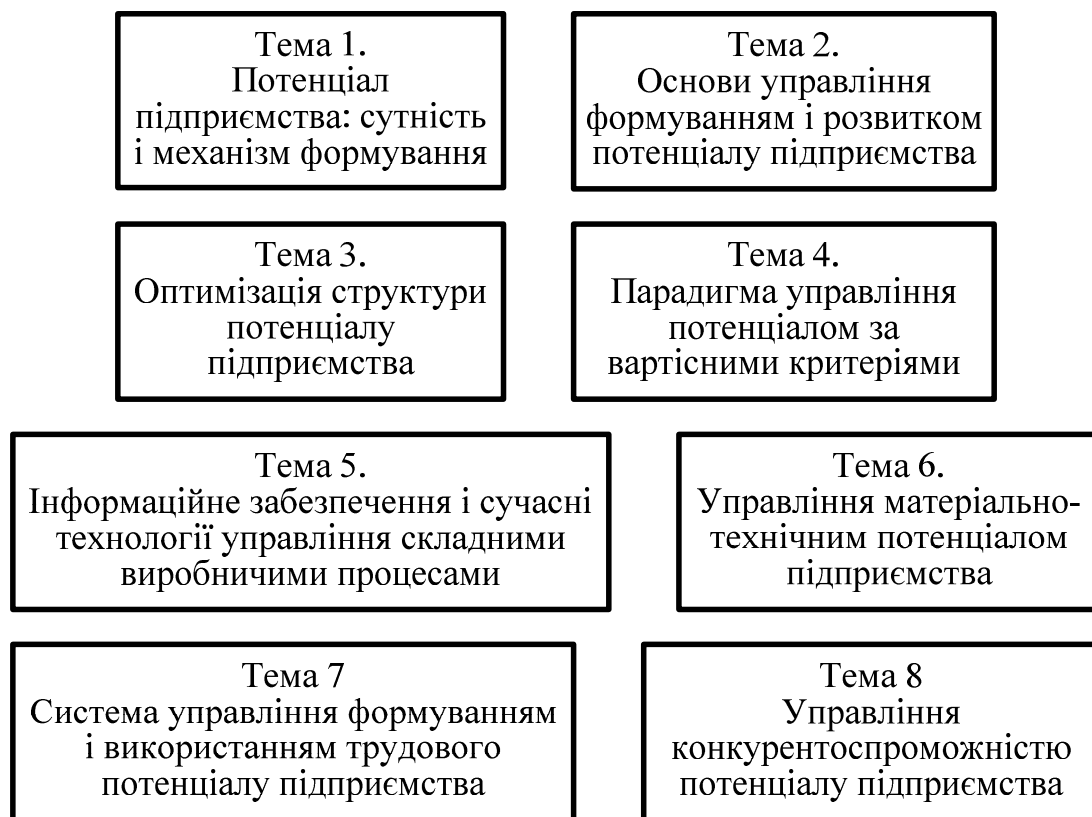
Рекомендовано для студентів економічних спеціальностей.

Рецензент: зав. кафедри економіки будівництва Харківської національної академії міського господарства, д.т.н., проф. В. І. Торкатюк

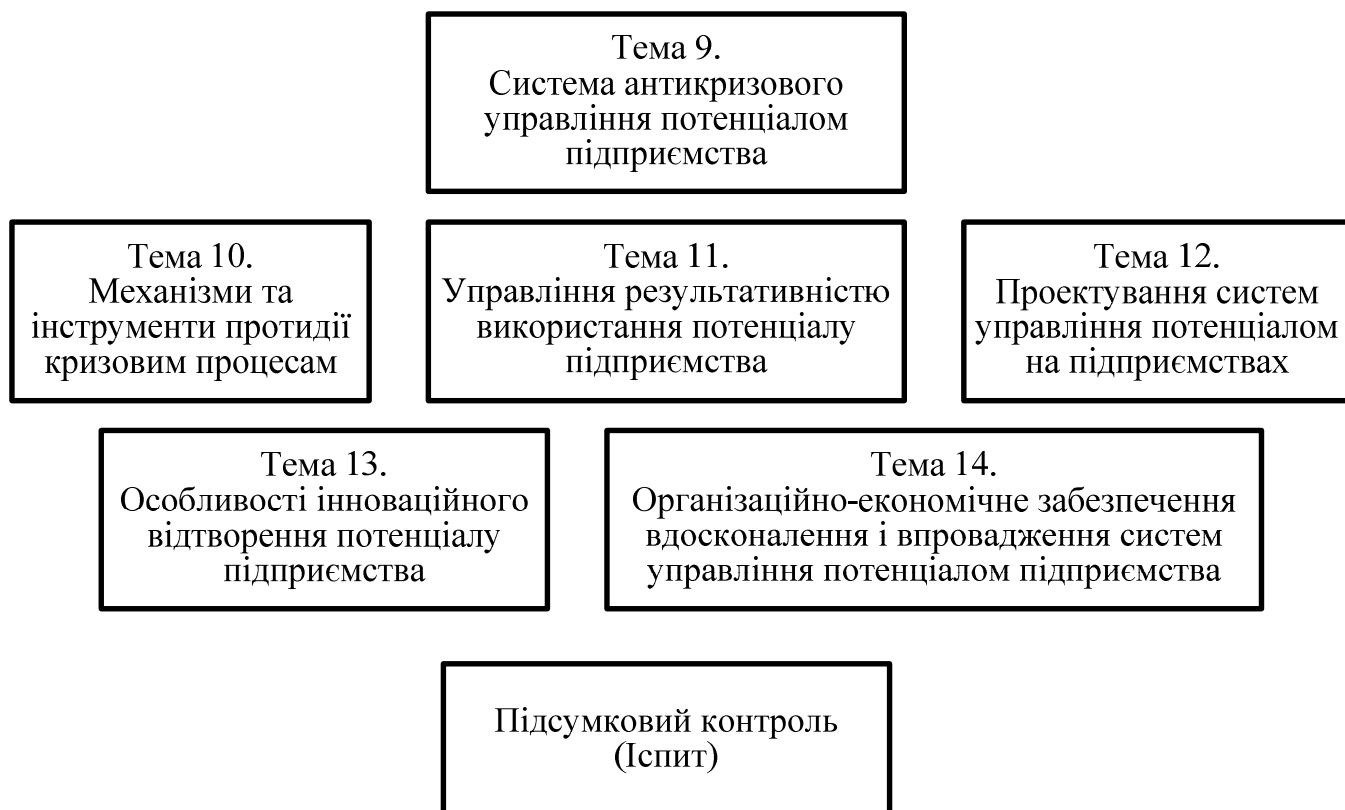
Затверджено на засіданні кафедри економіки будівництва,
протокол засідання кафедри № 1 від 30.08.2010 р.

ЗАГАЛЬНА СТРУКТУРА КРЕДИТНО-МОДУЛЬНОЇ ПРОГРАМИ КУРСУ «УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА»

Змістовий модуль 1. Формування потенціалу підприємства



Змістовий модуль 2. Основи управління потенціалом підприємства



ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

ТЕМА 1. Потенціал підприємства: сутність і механізм формування

План: 1.1. Поняття “потенціал підприємства” та його основні риси.

1.2. Класифікація видових проявів потенціалу підприємства.

1.3. Структура потенціалу підприємства.

1.1. Поняття “потенціал підприємства”, його основні риси та основні елементи потенціалу підприємства

Проблема підвищення рівня конкурентоспроможності виробництва пов'язана, перш за все, із розробкою системи управління підприємницьким потенціалом підприємства.

Головною метою вивчення курсу є формування системи теоретичних і прикладних знань про методи і процеси управління формуванням, функціонуванням та розвитком потенціалу підприємства як збалансованої соціально-економічної системи, набуття навичок і знань наукового підходу до вирішення проблем, що стосуються формування потенціалу підприємства та його оцінки.

Предметом курсу є сукупність теоретичних, методичних, практичних питань формування і удосконалення системи управління потенціалом підприємства.

Підприємство як об'єкт управління – складна, динамічна, соціально-економічна, технічна, і організаційна система, відкрита до впливу зовнішнього середовища. У виробничому процесі підприємства об'єднуються різні матеріальні і трудові ресурси, між якими існує велика кількість зв'язків. Підприємство являється багатоелементною утворенням і ділиться на велику кількість підсистем.

Залежно від об'єктів управління можна виділити підсистеми управління:

- виробничими процесами;
- матеріально-технічними ресурсами;
- персоналом і ін.

До таких підсистем можна віднести управління витратами, що включає і об'єкт і суб'єкт управління.

Сутність управління полягає в досягненні підприємством його мети при мінімальному використанні ресурсів і максимальному виході цільового продукту.

Успішна діяльність підприємства на ринку визначається потенціалом підприємства. Потенціал підприємства є реальною або вірогідною здатністю виконувати цілеспрямовану роботу.

Термін “потенціал” у своєму етимологічному значенні походить від латинського слова “potential” й означає “приховані можливості”, які в господарській практиці завдяки праці можуть стати реальністю.

В умовах ринку, що характеризуються нестабільністю цілей підприємства, обумовленою мінливістю попиту та пропозиції, цін на товари і фактори виробництва, змінами в конкурентному середовищі й іншими макро- і мікроекономічними факторами, однією з першочергових задач керівництва підприємства стає формування й оцінка поточних і перспективних можливостей підприємства, тобто його потенціалу.

Потенціал, що об'єднує в собі як просторові, так і тимчасові характеристики, концентрує одночасно три рівні зв'язків і відносин:

По-перше, він відображає минуле, тобто сукупність властивостей, нагромаджених системою в процесі її становлення і таких, що зумовлюють можливість до її функціонування та розвитку. У цьому плані поняття “потенціал” фактично набуває значення поняття “ресурс”.

По-друге, він характеризує рівень практичного застосування і використання наявних можливостей. Це забезпечує розмежування реалізованих і нереалізованих можливостей. У цій своїй функції поняття “потенціал” частково збігається з поняттям “резерв”.

По-третє, він орієнтується на розвиток (на майбутнє). Будучи єдністю стійкого і мінливого станів, потенціал містить (як можливі) елементи майбутнього розвитку.

Рівень потенціалу, характеризуючи наявний стан системи, обумовлений тісною взаємодією всіх трьох перелічених станів, що і відрізняє його від таких, на перший погляд близьких, понять, як “ресурс” і “резерв”.

Основний зміст поняття “**потенціал підприємства**” полягає в інтегральному відображенні (оцінці) поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси.

Потенціал підприємства ділять на 4 категорії:

1. *Базовий потенціал* - забезпечує підприємству можливість досягнення основних комерційних цілей, створення економічних цінностей і одержання при цьому прибутку. Базовий потенціал пов'язаний з конкурентними перевагами підприємства, його підтримка і розвиток дають підприємству можливість одержати стійку конкурентну перевагу на ринку.

2. *Прихований потенціал* – активи, які в перспективі можуть бути реалізовані як конкурентні переваги. Як правило, це кадровий потенціал, накопичений досвід роботи, в певній сфері. Прихований потенціал, накопичуючись, може бути реалізований як новий напрям в бізнесі або поліпшення споживацьких властивостей товару.

3. *Збитковий потенціал* - наявність збиткового потенціалу обумовлена споживанням ресурсів без прибутку для підприємства (нераціональна організація структура, витрати на дублювання т.д.).

4. *Звичайний* - активи підприємства, які забезпечують ефективне використання інших потенціалів: добре функціонуюча система управління збутом, фінансами.

Потенціал підприємства – це складна, динамічна, поліструктурна система, яка має певні закономірності розвитку, від яких залежить

ефективність економіки, темпи та якості її зростання. Отже, потенціал підприємства характеризується чотирма основними рисами.

Перша риса. Потенціал підприємства визначається його реальними можливостями в тій чи іншій сфері соціально-економічної діяльності, причому не тільки реалізованими, а й нереалізованими з будь-яких причин.

Друга риса. Можливості будь-якого підприємства здебільшого залежать від наявності ресурсів і резервів (економічних, соціальних), не залучених у виробництво. Тому потенціал підприємства характеризується також і певним обсягом ресурсів, як залучених у виробництво, так і підготовлених для використання.

Третя риса полягає в тому, що потенціал підприємства визначається не тільки і не стільки наявними можливостями, але ще й навичками різних категорій персоналу до його використання з метою виробництва товарів, здійснення послуг (робіт), отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку виробничо-комерційної системи.

Четверта риса. Рівень і результати реалізації потенціалу підприємства (обсяги виробленої продукції або отриманого доходу (прибутку)) визначаються також формою підприємництва та адекватною їй організаційною структурою.

Таким чином, можна казати, що модель потенціалу підприємства визначається:

1) обсягом та якістю наявних у нього ресурсів (кількістю зайнятих працівників, основними виробничими і невиробничими фондами або матеріальними запасами, фінансовими та нематеріальними ресурсами – патентами, ліцензіями, інформацією, технологією);

2) можливостями керівників та інших категорій персоналу створювати певні види продукції, інакше кажучи, їхнім освітнім, кваліфікаційним, психофізіологічним та мотиваційним потенціалом;

3) можливостями менеджменту оптимально використовувати наявні ресурси підприємства (професійною підготовкою, талантом, умінням

створювати й оновлювати організаційні структури підприємства);

4) інформаційними можливостями, тобто можливостями підприємства генерувати і трансформувати інформаційні ресурси для використання їх у виробничій, комерційній та управлінській діяльності;

5) інноваційними можливостями підприємства щодо оновлення техніко-технологічної бази виробництва, переходу на випуск нової конкурентоспроможної продукції, використання сучасних форм і методів організації та управління господарськими процесами;

6) фінансовими можливостями залучення коштів, що їх бракує (кредитоспроможністю, внутрішньою та зовнішньою заборгованістю у сфері фінансів);

7) іншими можливостями.

Разом усі ці можливості створюють сукупний (економічний та соціальний) потенціал підприємства, який стосовно аналогічного потенціалу, будь-якого іншого підприємства відображає рівень його конкурентоспроможності.

1.2. Класифікація видових проявів потенціалу підприємства

Класифікація видових проявів потенціалу підприємства здійснюється за такими напрямками (рис. 1.1):

- 1) за об'єктами дослідження;
- 2) за ступенем реалізації;
- 3) за сферою реалізації;
- 4) за принципом ієрархії;
- 5) за функціями управління.

За об'єктами дослідження виділяють ресурсну та результатну концепції потенціалу підприємства. *Ресурсна концепція* розглядає потенціал як сукупність ресурсів підприємства, оцінка яких здійснюється за вартістю їхнього залучення.



Рис. 1.1. Класифікація видових проявів потенціалу підприємства

У рамках *результативної концепції* потенціал підприємства може розглядатися як здатність господарської системи освоювати, переробляти ресурси для задоволення суспільних потреб і створення певного результату. Оцінка його величини в цьому випадку полягає у визначенні максимальної кількості благ, які підприємство здатне виробити за умов даної кількості, якості та структури ресурсів.

Наступним рівнем класифікації є поділ потенціалу підприємства **за ступенем використання** можливостей підприємства на *фактичний* (поточний, реалізований, досягнений у даний момент) і *перспективний* (стратегічний,

орієнтований на досягнення довгострокових цілей). Така диференціація дозволяє оцінювати ступінь використання потенціалу підприємства через порівняння його перспективного рівня з фактичним значенням. Основним етапом оцінки стає визначення потенційних можливостей підприємства.

За сферою реалізації потенціал можна розглядати як ринковий (зовнішній) і внутрішній. *Зовнішній* характеризує можливості підприємства, орієнтовані на ринок, і визначається потенційним обсягом попиту, незадоволеним сформованою ним пропозицією. Підприємство має обмежений вплив на зовнішній (ринковий) потенціал через складність, динамічність, непередбачуваність зовнішнього середовища. *Внутрішній потенціал* представлений ресурсами та компетенціями, які дозволяють реалізувати ринкові шанси, що надаються.

Досліджуючи ієрархію потенціалів, підприємство можна розглядати як систему, що складається з більш дрібних підсистем – бізнесів-одиниць, виділених за принципом значущості їхнього функціонування для бізнесу в цілому. У цьому випадку має місце класифікація проявів потенціалу *за принципом ієрархії* від *потенціалу підприємства* як системи глобального рівня до *потенціалів бізнес-одиниць* як підсистем нижчого рівня, які визначають разом з тим ефективність реалізації сукупних можливостей за рахунок адитивного та синергічного ефекту.

Правомірно розглядати також потенціал підприємства *за функціональними напрямками* його формування та використання. У цьому випадку виділяють потенціал *маркетинговий* (здатність маркетингової системи підприємства забезпечити його постійну конкурентоспроможність); *виробничий* (здатність виробничої системи забезпечити випуск продукції в обсязі, що відповідає потенціалу попиту); *фінансовий* (здатність фінансової служби забезпечити основні ланки ланцюжка «збут – виробництво – закупівлі» фінансовими ресурсами за принципом найбільш ефективного їхнього розподілу); *організаційний* (здатність менеджменту створити ефективну систему взаємодії між усіма елементами потенціалу).

Незважаючи на різноманітність видових проявів потенціалу підприємства властиві деякі характерні риси, а саме:

- призначення – означає, що потенціал підприємства взагалі та кожен його елемент формуються для реалізації точно визначених здібностей;
- здатність до самовідтворення та розвитку – означає, що потенціал і його елементи змінюються відповідно з вимогами зовнішнього та внутрішнього характеру;
- поліструктурність – означає, що потенціал підприємства поєднує в собі різні структурні елементи, деякі з яких також характеризується власною структурою (наприклад, виробничий потенціал);
- взаємозамінність, альтернативність елементів – означає можливість вибору ефективних варіантів розподілу ресурсів між елементами потенціалу для забезпечення збалансованої рівноваги.

1.3. Структура потенціалу підприємства

До елементів потенціалу підприємства можна віднести все, що пов'язане з функціонуванням і розвитком підприємства. Тому структури потенціалу підприємства можна розмежувати на об'єктні та суб'єктні складові (рис. 1.2).

Об'єктні складові пов'язані з матеріально-речовинною та особовою формою потенціалу підприємства. Вони споживаються і відтворюються в тій чи іншій формі в процесі функціонування. До об'єктних складових потенціалу підприємства відносяться:

Інноваційний потенціал – сукупні можливості підприємства щодо генерації, сприйняття та впровадження нових (радикальних і модифікованих) ідей для його системного, технічного, організаційного та управлінського оновлення.

Виробничий потенціал – наявні та приховані можливості підприємства щодо залучення та використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції (послуг). Виробничий потенціал є

поліструктурною системою. До його складу входять:

– *потенціал землі та природно-кліматичні умови* – можливості підприємства використовувати сукупні природні багатства у господарській діяльності.

– *потенціал основних фондів* – наявні та скриті можливості основних фондів, які формують техніко-технологічний базис виробничої потужності підприємства.

– *потенціал оборотних фондів* – це частина виробничого капіталу підприємства у вигляді певної сукупності предметів праці (сировини, конструкційних матеріалів, палива, енергії та різних допоміжних матеріалів), які перебувають у виробничих запасах, незавершеному виробництві, напівфабрикатах власного виготовлення і витратах майбутніх періодів.

– *потенціал нематеріальних активів* – сукупність можливостей підприємства використовувати права на нові чи наявні продукти інтелектуальної праці в господарському процесі з метою реалізації корпоративних інтересів на засаді задоволення суспільних потреб.

– *потенціал технологічного персоналу* – здатність робітників виробляти різні продукти, надавати послуги чи виконувати роботи.

Фінансовий потенціал – обсяг власних, позичених та залучених фінансових ресурсів підприємства, що ними воно може розпоряджатися для здійснення поточних і перспективних витрат.

Головною складовою фінансового потенціалу є *інвестиційний*, тобто наявні та приховані можливості підприємства для здійснення простого і розширеного відтворення.

Відтворення потенціалу підприємства – це процес безперервного відновлення всіх його складових. Тобто, під *потенціалом відтворення* слід розуміти сукупність матеріально-технічних, нематеріальних, фінансових та інших ресурсів капіталу, які перебувають у розпорядженні підприємства або можуть бути додатково залучені й використані для простого чи розширеного відтворення факторів виробництва та інших складових потенціалу підприємства.

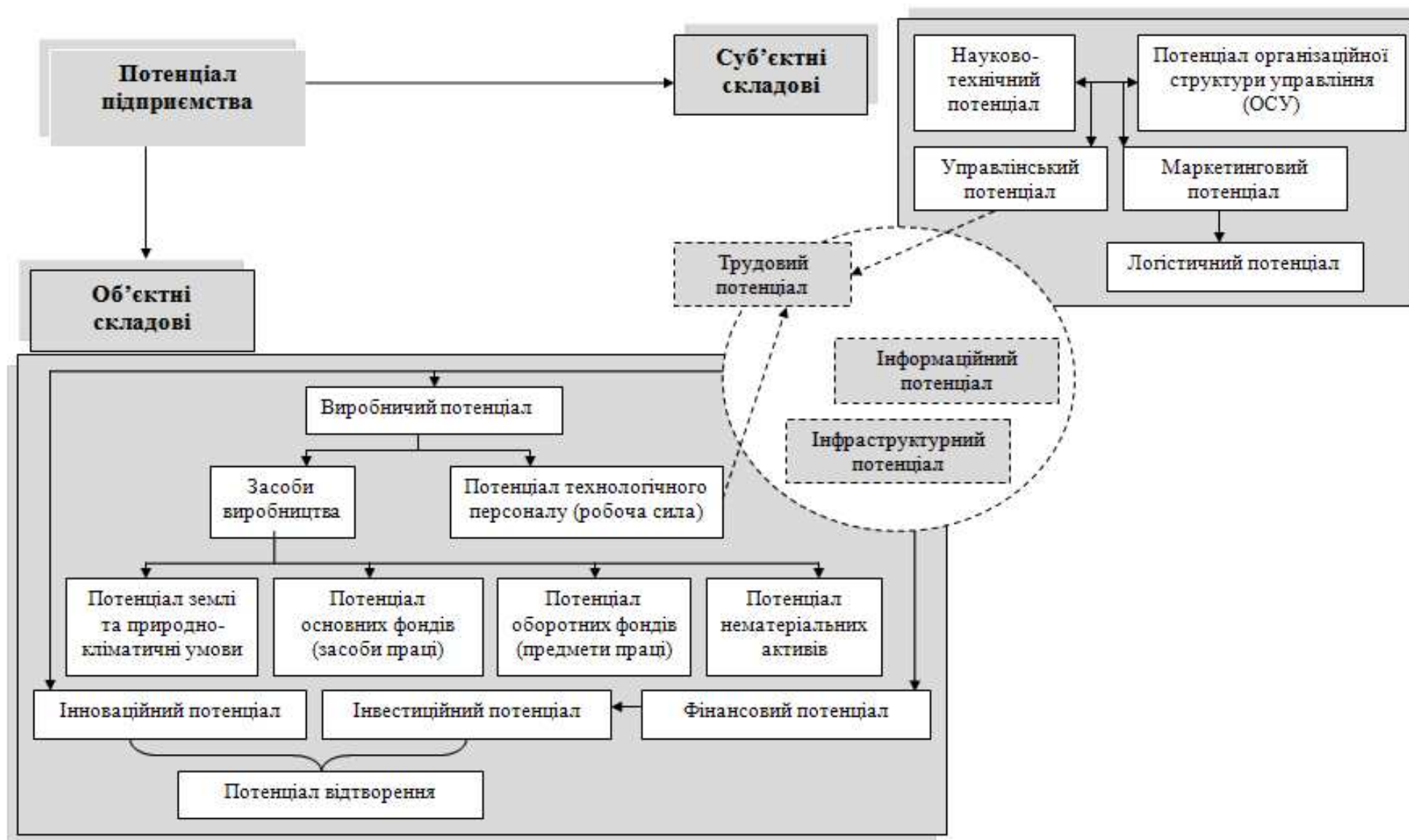


Рис. 1.2. Структура потенціалу підприємства

Суб'єктні складові пов'язані із суспільною формою їх виявлення. Вони не споживаються, а становлять передумову, загальноекономічний, загальногосподарський соціальний чинник раціонального споживання об'єктних складових. До суб'єктивних складових потенціалу підприємства відносяться:

Науково-технічний потенціал – узагальнююча характеристика рівня наукового забезпечення виробництва (науки, техніки, технології, інженерної справи, виробничого досвіду, можливостей та ресурсів, у тому числі науково-технічних кадрів, які є в розпорядженні підприємства для розв'язання науково-технічних проблем).

Управлінський потенціал – це навички та здібності керівників усіх рівнів управління з формування, організації, створення належних умов для функціонування та розвитку соціально-економічної системи підприємства. У найзагальнішому вигляді він є інтеграцією функціонально-структурних та нематеріальних елементів.

Потенціал організаційної структури управління – це загально корпоративний управлінський (формальний та неформальний) механізм функціонування підприємства, який втілює в собі рівень організації функціональних елементів системи та характер взаємозв'язків між ними.

Маркетинговий потенціал – це здатність підприємства систематизовано й планомірно спрямувати всі свої функції (визначення потреб і попиту, організація виробництва, продаж і післяпродажне обслуговування) на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту. У структурі маркетингового потенціалу окремо виділяють логістичний потенціал, який можна визначити як максимальну продуктивність (функціональну спроможність) системно інтегрованих підрозділів, які охоплюють усі види діяльності щодо пересування в просторі та руху в часі: персоналу – перевезення співробітників, розміщення їх у службових приміщеннях; пересуванню згідно з часовим графіком роботи матеріалів і готових виробів – транспортування, складування, збереження, сортування і перерозподіл; енергетичних та

інформаційних потоків – передавання, обробка, збереження і трансформація.

На особливу увагу в структурі потенціалу підприємства заслуговують: трудовий, інфраструктурний та інформаційний потенціали, їх не можна однозначно віднести чи то до суб'єктних, чи то до об'єктних складових.

Трудовий потенціал – це персоніфікована робоча сила, яка розглядається в сукупності своїх якісних характеристик. Це поняття дає змогу, по-перше, оцінити рівень використання потенційних можливостей як окремо взятого працівника, так і сукупності працівників у цілому, що є необхідним для активізації людського фактора, та, по-друге, забезпечити якісну (структурну) збалансованість у розвитку особистого й уречевленого факторів виробництва.

Інфраструктурний потенціал – збалансовані з вимогами виробництва можливості цехів, господарств і служб забезпечити необхідні умови для діяльності основних підрозділів підприємства та задоволення соціальних потреб його персоналу.

Інформаційний потенціал є найважливішою складовою техніко-технологічної та управлінської бази сучасних підприємств.

Інформаційний потенціал – це єдність організаційно-технічних та інформаційних можливостей, які забезпечують підготовку й прийняття управлінських рішень та впливають на характер (специфіку) виробництва через збирання, зберігання (нагромадження), обробку та поширення інформаційних ресурсів. У складі інформаційного потенціалу можна окремо виділити *інформаційно-обчислювальний потенціал*, до якого належить комплекс технічних, програмно-математичних, організаційно-економічних засобів і спеціальних кадрів, призначений для автоматизації процесу виконання завдань управління підприємством у різних галузях людської діяльності.

Контрольні запитання

1. Що визначає термін “*потенціал*”?
2. За якими ознаками можливо класифікувати потенціал?
3. Зміст поняття “*потенціал підприємства*” та його основні риси.

4. Які складові визначають модель потенціалу підприємства?
5. За якими напрямками здійснюється класифікація видових проявів потенціалу підприємства?
6. За яким принципом в межах функціональної структуризації потенціалу підприємства виділяють об'єктну та суб'єктну його складові?
7. Охарактеризуйте об'єктні складові потенціалу підприємства?
8. Охарактеризуйте суб'єктні складові потенціалу підприємства?
9. Чому доцільно окремо розглядати виробничий потенціал і потенціал відтворення; інноваційний та науково-технічний?
10. Яка роль трудового, інфраструктурного та інформаційного потенціалу в структурі потенціалу підприємства?

Термінологічний словник ключових понять

Підприємство, управління, потенціал підприємства, виробничі фактори, капітал, інвестування, самофінансування, виробнича потужність.

ТЕМА 2. Основи управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства

План: 2.1. Загальнотеоретична модель формування потенціалу підприємства.

2.2. Сучасні тенденції формування потенціалу підприємств.

2.3. Підходи щодо формування потенціалу підприємства.

2.4. Основні фактори та передумови формування та розвитку потенціалу підприємства.

2.1. Загальнотеоретична модель формування потенціалу підприємства

Формування потенціалу підприємства – це процес ідентифікації та

створення спектра підприємницьких можливостей, його структуризації та побудови певних організаційних форм задля стабільного розвитку та ефективного відтворення. При формуванні потенціалу підприємства слід урахувати загальні постулати:

- *потенціал підприємства* – це складна система пересічних характеристик його елементів, причому останні можуть тією чи іншою мірою заміщати один одного, тобто є альтернативними;
- потенціал підприємства не можна сформувати на базі механічного додавання елементів, оскільки він є динамічним угрупованням;
- під час формування потенціалу підприємства діє закон синергії його елементів;
- потенціал підприємства у вищих формах його виявлення може самостійно трансформуватися з появою нових складових елементів;
- елементи потенціалу підприємства мають функціонувати одночасно і в сукупності, бо закономірності розвитку можливостей підприємства не можуть бути розкриті окремо, а тільки в їхньому поєднанні, що потребує досягнення збалансованого оптимального співвідношення між елементами;
- усі елементи потенціалу об'єктивно пов'язані з функціонуванням і розвитком підприємства, тобто, з одного боку, вони підлягають фізичному та техніко-економічному старінню, а з другого – вони чутливі до досягнень науково-технічного прогресу;
- складові потенціалу підприємства мають бути адекватними характеристикам продукції і послуг, що виробляються на підприємстві.

Спираючись на ці постулати, можна побудувати загальнотеоретичну модель формування потенціалу підприємства (рис. 2.1).

Кожен з показаних на схемі елементів підпорядковується досягненню загальних цілей потенціалу підприємства, тобто, якщо існують засоби виробництва, кадри, приміщення з певними характеристиками та інші ресурси, то потенціал підприємства як економічна система здатний задовольнити постійно мінливі потреби потенційних споживачів.

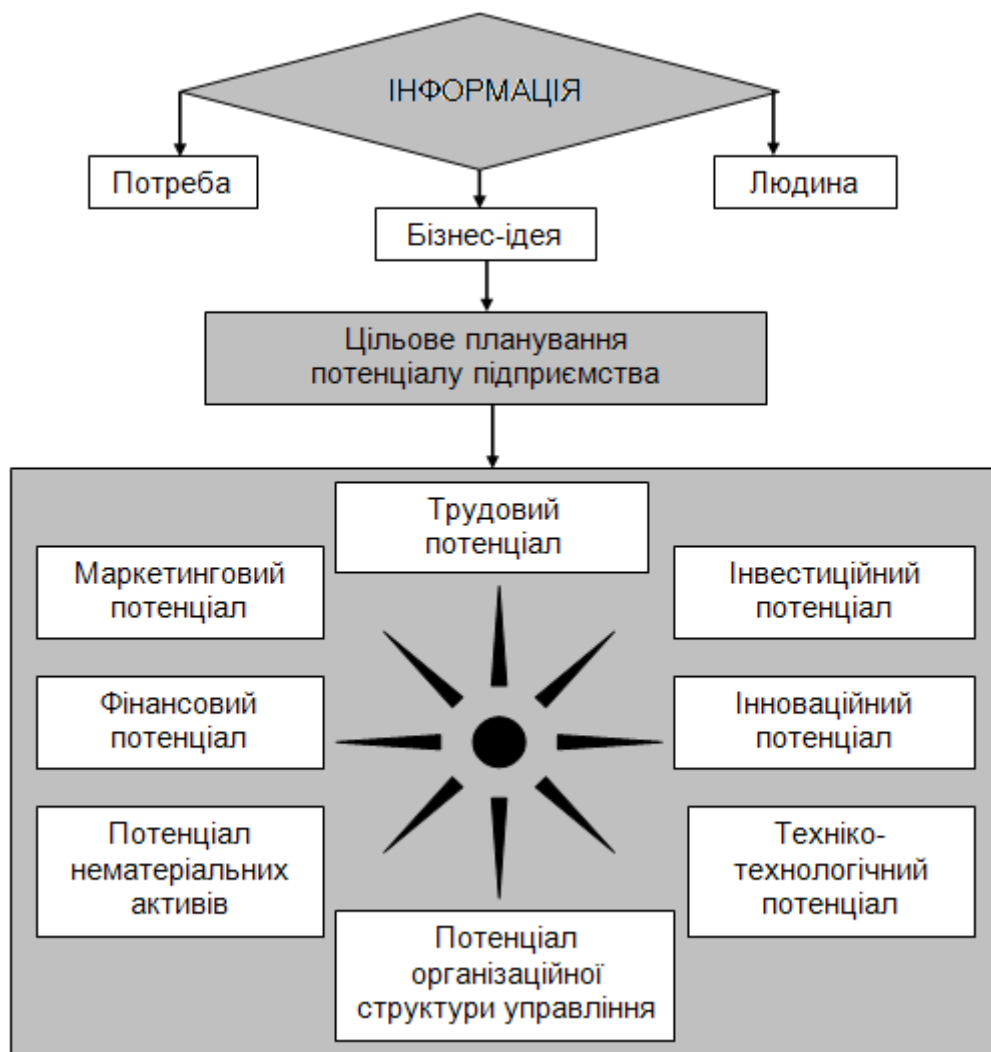


Рис. 2.1. Загальнотеоретична модель формування потенціалу підприємства

Із закону цілісності системи випливає, що внаслідок взаємодії всіх ресурсів, котрі створюють систему, з'являються нові якості, яких не має кожний окремий вид ресурсу. Слід пам'ятати і про один з найвагоміших загальних законів організації – **закон синергії**, який стверджує, що для будь-якої системи (підприємства, організації, фірми) існує такий набір елементів, за якого її потенціал завжди буде або значно більшим, ніж проста сума потенціалів елементів, що до неї входять, або суттєво меншим.

Синергія може давати двояку користь: пряму та опосередковану.

Пряма користь – збільшення чистих грошових потоків від якнайповнішого використання потенціалу підприємства. Це має місце за

операційної, управлінської та фінансової синергії.

Операційна синергія – економія на операційних витратах за рахунок взаємодії маркетингового, фінансового та логістичного потенціалів.

Управлінська синергія – економія за рахунок оптимального формування потенціалу організаційної системи управління.

Фінансова синергія – економія за рахунок зміни підходів до формування фінансового потенціалу підприємства.

Опосередкована користь – збільшення вартості потенціалу підприємства, або зміна мультиплікатора ціна підприємства/прибуток.

Зважаючи на ефект синергії, процес оптимізації структури потенціалу підприємства слід проводити за такими етапами.

Етап 1 – формування системи цілей підприємства (стратегічні, тактичні, поточні; для всього підприємства, його підрозділів, а також окремих видів діяльності).

Етап 2 – визначення необхідного для кожної цілі набору стратегічних ресурсів: цей етап обов’язково треба узгоджувати з першим.

Етап 3 – оскільки для задоволення тієї самої потреби може існувати кілька варіантів наборів ресурсів, то доцільно провести оцінку альтернативних їх комбінацій і після цього зробити остаточний висновок.

Етап 4 – виходячи з того, що підприємство не однаковою мірою володіє всіма видами ресурсів, треба провести раціональний розподіл обмежених ресурсів, визначити, куди найвигідніше їх спрямувати, щоб забезпечити високий рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

Етап 5 – після проведення попередніх 4-х етапів необхідно оцінити отриманий результат.

2.2. Сучасні тенденції формування потенціалу підприємств

Нестабільність суспільного розвитку та глибинні трансформації економічної системи нашої держави спричинили перебудову всього

господарського механізму підприємств, що виявляється у зміні пропорцій між елементами, формуванні нових і руйнуванні старих виробничих зв'язків, переоцінці традиційних орієнтирів розвитку.

Сьогодні домінують *два погляди на оцінку сучасного етапу суспільного розвитку: **індустріальний та соціальний***. Прихильники першого беруть за ключовий фактор розвитку *техніко-технологічну базу виробництва*, а другого – *соціально-трудова фактор*.

Аналізуючи світові тенденції розвитку, *слід указати на основу формування потенціалу сучасних підприємств – персонал*. Розвиток концепції управління трудовими ресурсами перетворюється на найважливішу тенденцію, що перебуває в якнайтіснішому взаємозв'язку і взаємозалежності з іншими основними напрямками загальної еволюції економічної думки: появою і поширенням сотових організацій, формуванням “плоских” ієрархій і “прозорих” систем управління; реінжинірингом виробничо-господарської діяльності; переходом від традиційних принципів управління до нових (партнерство, гуманізація тощо); розширенням внутрішньофірмових ринків; розвитком комп'ютерного та телекомунікаційного забезпечення процесів управління та його віртуалізації.

Теоретичною основою визначення розміру та управління трудовим потенціалом підприємства є концепція “людських ресурсів”. Більшість практичних розрахунків за даною концепцією базуються на можливості використання вартості створених робітником економічних благ, а також доходу, отриманого підприємством на цій основі, як *критерію цінності співробітника*.

Поступове проникнення прогресивних теоретичних концепцій у практику позначилося деформуванням структури потенціалу підприємств. Нині більшість підприємств, розуміючи цінність власного персоналу, намагається за будь-яких умов зберегти кваліфікованих працівників. Великого поширення набуває практика укладення “довічних” трудових угод, особливо характерна для японських, наприклад, підприємств. Зазначимо, що за своєю суттю

трудоий потенціал підприємств має здатність до спонтанного нарощування, навіть за браком будь-якої фінансової підтримки.

Іншою важливою особливістю потенціалу сучасних підприємств є *його інформатизація*, що тісно пов'язана із соціально-трудою складовою. Зв'язок реалізується через процеси нагромадження та обробки комерційної інформації персоналом підприємства в процесі ведення бізнесу. Таким чином, цінність персоналу підприємства визначається інформаційними потоками, які він генерує в процесі господарювання. Інформація пов'язує всі елементи підприємницької діяльності в єдину результативну систему. Вона регулює функціонування виробничої підсистеми, сприяє зростанню продуктивності праці персоналу, ефективності використання основних та оборотних фондів, якісно розвиваючи всю економічну систему.

Прискорення темпів науково-технічного прогресу спричиняє зростання частки основних фондів в елементній структурі потенціалу сучасних підприємств, хоч на вітчизняних підприємствах цю тенденцію зумовлено скороченням усіх інших елементів. Аналізуючи досвід господарювання сучасних підприємств, зазначимо найсуттєвіші недоліки визначення потенціалу основних фондів через виробничу потужність підприємства:

1. Практику визначення потенціалу основних фондів на підставі виробничої потужності провідного структурного підрозділу чи виробничої дільниці треба визнати помилковою. Усунення з поля аналізу всього спектра технологічних і комерційних операцій з виготовлення та презентування продукції на ринку дає змогу визначити тільки технічну продуктивність того чи іншого підрозділу. Такий підхід унеможлиблює економічно об'єктивне формування вартості будь-якого структурного підрозділу (центру господарювання).

2. Відокремлювання провідного структурного підрозділу (виробничої дільниці) для розрахунку потенціалу основних фондів значно деформує результати, оскільки враховуються виробничі можливості тільки одного виду устаткування, що здебільшого становить незначну частку загальної вартості

майна.

3. Динамічність розвитку підприємств зумовлює необхідність урахування структурних змін елементів потенціалу основних фондів і пропорцій між ними. Важливість урахування вдосконалення технології, поліпшення організації виробництва, підвищення кваліфікації працівників тощо зумовлено колосальними альтернативними втратами сучасних підприємств.

2.3. Підходи щодо формування потенціалу підприємства

Процес формування потенціалу підприємства є одним з напрямків його економічної стратегії і передбачає створення і організацію системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був фактором успіху в досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності підприємства. При цьому використовуються такі основні наукові підходи:

1. *Системний підхід* є одним з основних у процесі формування потенціалу підприємства. При його застосуванні на основі маркетингових досліджень спочатку формуються параметри виходу – товару або послуги: що робити, з якими показниками якості, з якими витратами, для кого, у які терміни, за якою ціною? Параметри виходу повинні бути конкурентоспроможними.

Потім визначаються параметри входу: які потрібні ресурси й інформація для реалізації внутрішніх бізнес-процесів? Потреба в ресурсах і інформації прогнозується після вивчення вимог до організаційно-технічного потенціалу підприємства (рівня техніки, технології, організації виробництва, праці й управління) та параметрів зовнішнього середовища (політичного, економічного, технологічного, соціально-демографічного, культурного середовища країни й інфраструктури даного регіону).

Зворотний комунікаційний зв'язок між постачальниками (входом), клієнтами (виходом), зовнішнім оточенням і потенціалом підприємства необхідний для адаптації потенціалу як системи до зміни вимог клієнтів до продукції, параметрів ринку, появи організаційно-технічних новинок.

Для забезпечення високої якості кінцевого результату реалізації потенціалу (виходу системи) спочатку необхідно забезпечити високу якість ресурсів і інформації на вході, а потім високу якість реалізації процесу та взаємодії з зовнішнім середовищем. Слід помітити, що оцінка якості “виходу” дорівнює нижчій оцінці попередніх елементів.

2. *Маркетинговий підхід* передбачає орієнтацію формування можливостей підприємства на споживача. Це означає, що формування будь-якого елемента потенціалу повинне ґрунтуватися на аналізі та прогнозуванні ринкових потреб, аналізі та прогнозуванні конкурентоспроможності та конкурентних переваг і т. д. При застосуванні маркетингового підходу пріоритетами вибору критеріїв формування потенціалу підприємства є:

- підвищення якості кінцевого результату реалізації потенціалу (виходу системи) відповідно до потреб споживачів;
- економія ресурсів у споживачів за рахунок підвищення якості всіх елементів потенціалу та, як наслідок, підвищення якості кінцевої продукції або послуги.

3. *Функціональний підхід* передбачає пошук зовсім нових, оригінальних технічних рішень для задоволення існуючих або потенційних потреб. Потреба в цьому випадку розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для її задоволення. Після визначення функцій (наприклад, маркетингові, наукові дослідження, постачання, виробництво, фінансування і т. д.) визначається кілька альтернативних варіантів формування потенціалу для їхнього виконання та вибирається той з них, що забезпечує максимальну ефективність сукупних витрат. Застосування даного підходу, на відміну від орієнтації на “вчорашні” світові стандарти, дозволяє найбільш повно задовольняти нові потреби, з одного боку, і забезпечувати стійку конкурентну перевагу, з іншого.

4. *Відтворювальний підхід* орієнтований на постійне поновлення виробництва продукції з меншої ресурсоемністю та вищою якістю порівняно з аналогічною продукцією на даному ринку для задоволення потреб клієнтів. Це означає, що основним елементом даного підходу є обов’язкове застосування

бази порівняння (показників кращої аналогічної продукції на теперішній момент, скоректованих до початку освоєння нової продукції або випереджальних) в процесі планування відтворювального процесу.

5. *Інноваційний підхід* орієнтований на активізацію інноваційної діяльності, засобами якої повинні бути фактори виробництва й інвестиції.

6. *Нормативний підхід* полягає у встановленні для найважливіших елементів потенціалу нормативів:

- якості та ресурсоємності продукції, завантаженості технічних об'єктів, параметрів ринку і т. д.;
- ефективності використання ресурсного потенціалу;
- щодо розробки й ухвалення управлінських рішень.

Слід зазначити, що встановлені нормативи повинні відповідати вимогам обґрунтованості, комплексності, ефективності та перспективності застосування.

7. *Комплексний підхід* передбачає необхідність урахування технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних і інших аспектів діяльності підприємства. Якщо навіть один з аспектів залишити поза увагою, то проблема не буде цілком вирішена.

8. *Інтеграційний підхід* у процесі формування потенціалу підприємства націлений на дослідження посилення взаємозв'язків, об'єднання та посилення взаємодії між окремими його елементами.

9. *Динамічний підхід* пов'язаний з необхідністю розгляду потенціалу в діалектичному розвитку, у встановленні причинно-наслідкових зв'язків і співвідпорядкованості на основі проведення ретроспективного аналізу поведінки аналогічних систем на деякому тимчасовому відрізку.

10. *Оптимізаційний підхід* реалізується через визначення кількісних оцінок і встановлення залежності між окремими елементами потенціалу за допомогою економіко-математичних і статистичних методів обробки інформації.

11. *Адміністративний підхід* передбачає регламентацію функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, витрат, пов'язаних з реалізацією елементів

потенціалу, у нормативних актах за допомогою методів примушування.

12. *Поведінковий підхід* ґрунтується на підвищенні ефективності сукупного потенціалу за рахунок підвищення ефективності його кадрової складової.

13. *Ситуаційний підхід* заснований на альтернативності досягнення цілей і забезпеченні максимальної адаптації до умов конкретної ситуації в процесі формування потенціалу підприємства.

14. *Структурний підхід* у процесі формуванні потенціалу заснований на його структуризації і визначенні значимості, пріоритетів серед елементів потенціалу з метою встановлення раціональності співвідношення і підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів між ними.

2.4. Основні фактори та передумови формування та розвитку потенціалу підприємства

У зв'язку з тим, що формування потенціалу підприємства є складним динамічним процесом, орієнтованим на максимальну взаємодію з зовнішнім середовищем і забезпечення високої якості реалізації, важливо визначити, які саме фактори обумовлюють розвиток його елементів і впливають на їхню збалансованість і ефективність використання.

Очевидно, що в основі побудови системи цих факторів повинен лежати принцип сфери впливу на елементи потенціалу, відповідно до якого усі фактори можна класифікувати на зовнішні і внутрішні відносно формування та розвитку потенціалу.

До *зовнішніх факторів* відносяться економічні, соціальні, політичні, юридичні умови, вплив яких визначається обмежувальними або стимулюючими заходами з боку різних державних органів, банків, інвестиційних компаній, суспільних груп, політичних сил і т. ін. Такими заходами, як правило, виступають податкові, процентні ставки, законодавчі, етичні, суспільні норми, тиск політичних сил.

Крім того, важливим зовнішнім фактором є також ринкові умови на вході (умови конкуренції на ринках ресурсів) і виході із системи (умови конкуренції безпосередньо в галузі). Перший фактор пов'язаний з вартістю забезпечення кожного елемента потенціалу ресурсами, яка є альтернативною вартістю цих ресурсів, тобто цінністю тих альтернативних можливостей, від яких довелося відмовитися через спрямування ресурсів в той, а не інший елемент потенціалу з метою максимального досягнення цілей. Другий фактор означає, що для завоювання міцних ринкових позицій потенціал підприємства повинний відповідати необхідним конкурентним властивостям продукції (ціні, якості, технічним характеристикам, сервісу, гарантіям). Так, за умов посилення конкуренції підприємство повинне сфокусувати свої зусилля на максимальній реалізації наявного потенціалу та створенні нового за рахунок своєчасного виявлення слабких позицій конкурентів. Інновації з боку конкурентів вимагають, як правило, адекватного реагування шляхом створення та реалізації нових можливостей.

До *внутрішніх факторів* відноситься, насамперед, стратегія підприємства, для реалізації якої формується потенціал, досвід і навички менеджерів, необхідні для реалізації намічених планів, принципи організації та ведення бізнесу, якими керуються на підприємстві, моральні цінності й амбіції керівників, а також загальноприйняті в рамках підприємства цінності та культура.

Рішення щодо формування потенціалу орієнтовані на майбутнє і тому базуються на попередніх умовах розвитку релевантних факторів, тобто певних передумовах. Особливе значення мають передумови, які визначаються потребами клієнтів і впливають на якість “виходу”, пріоритет якого в процесі формування потенціалу був визначений вище. Крім того, дуже важливі передумови, пов'язані з конкурентами, тому що ресурсний потенціал підприємства втрачає свою цінність саме під їх тиском. Також повинні бути враховані і внутрішні передумови, пов'язані з загальноприйнятими настановами всередині підприємства.

Характерними рисами розвитку потенціалу підприємства як економічної системи є:

- комплексність проблем і необхідність їхнього вивчення в єдності технічних, економічних, соціальних, психологічних, управлінських і інших аспектів;
- ускладнення розв'язуваних проблем і об'єктів;
- зростання кількості зв'язків між об'єктами;
- динамічність ситуацій, що змінюються;
- дефіцитність ресурсів;
- підвищення рівня стандартизації й автоматизації елементів виробничих і управлінських процесів;
- глобалізація конкуренції, виробництва, кооперації і т. д.;
- посилення ролі управлінського фактора й ін.

Контрольні запитання

1. Які постулати слід урахувати при формуванні потенціалу підприємства?
2. За якими етапами слід проводити процес оптимізації структури потенціалу підприємства?
3. Які основні підходи використовуються при формуванні потенціалу підприємства?
4. Охарактеризуйте механізм застосування системного підходу в процесі формування потенціалу підприємства.
5. Чому за сучасних умов зростає значення вивчення маркетингового, інноваційного і організаційного складників у формуванні та розвитку потенціалу підприємства?
6. В чому полягає відмінність відтворювального підходу від інноваційного?
7. Який з підходів до формування потенціалу підприємства найбільш

орієнтований на робітників та прояв їхніх здібностей? Чому цей підхід набуває особливої актуальності за сучасних умов господарювання?

8. Які сучасні тенденції формування потенціалу підприємства?

9. Назвіть основні передумови формування та розвитку потенціалу підприємства.

10. Яка послідовність дій в управлінні трудовим потенціалом підприємства?

Термінологічний словник ключових понять

Формування потенціалу підприємства, модель формування потенціалу, закон синергії, опосередкована користь, процес формування потенціалу, системний підхід, маркетинговий підхід, зовнішні фактори, внутрішні фактори.

ТЕМА 3. Оптимізація структури потенціалу підприємства

План: 3.1. Характеристика ресурсних складових потенціалу підприємства.

3.2. Механізми оптимізації потенціалу підприємства.

3.1. Характеристика ресурсних складових потенціалу підприємства

Підвищення ефективності використання потенціалу підприємства вимагає його структуризації, тобто розкладання на окремі складові елементи, встановлення їх функцій і зв'язків. Сьогодні не сформовано чіткого та однозначного уявлення про структуру потенціалу. Це обумовлюється тим, що увага науковців спрямована на дослідження прояву складових потенціалу, методологію та інструментарій оцінки впливу на загальні результати присутності підприємства на ринку, а ефект використання його сукупного потенціалу залишається поза увагою.

В економічній літературі існує декілька підходів до структуризації

потенціалу підприємства, але найчастіше згадуються лише два: блочно-модульна та функціональна структуризація.

Невирішеними залишаються проблеми визначення сукупного впливу ресурсного потенціалу на забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оптимізації його структури.

Структура потенціалу не є статичною (незмінною) величиною і залежить як від динаміки (еволюції) внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства, де здійснюється його діяльність.

Часто вживаною категорією сьогодні є стратегічний потенціал, під яким розуміють сукупність наявних ресурсів, що забезпечують виживання підприємства у конкурентному середовищі у певній перспективі. Про стратегічний потенціал згадується найчастіше при формуванні моделі стратегії підприємства (моделі його стратегічної поведінки на ринку).

Варто зауважити, що потенціал підприємства формують не лише наявні ресурси, але і ті ресурси, які підприємство може придбати на ринку.

3.2. Механізми оптимізації потенціалу підприємства

З метою оптимізації структури потенціалу підприємства необхідно здійснювати його оцінку. Найчастіше у світовій практиці оцінка потенціалу підприємства здійснюється на стадії формування моделі його стратегічної поведінки на ринку. Така оцінка дається за результатами аналізу (його часто називають стратегічним аналізом), алгоритм якого запропонований Гарвардською школою бізнесу (США). В економічній літературі такий алгоритм відомий як Гарвардська модель стратегічного аналізу. Його основні етапи:

- 1) діагностика підприємства: переваги, недоліки, компетенції, конкуренти;
- 2) аналіз зовнішнього середовища з метою ідентифікації можливостей та загроз;
- 3) пошук та оцінка можливих дій: слабкі сторони; результати;

сумісність;

4) інтеграція організаційної (корпоративної) культури та соціальної відповідальності підприємства перед суспільством;

5) інтеграція цілей – власника, менеджерів та загальних цілей підприємства;

6) формування стратегії: вибір видів діяльності; шляхи і засоби досягнення цілей; досягнуті результати.

При здійсненні аналізу внутрішнього стану підприємства необхідно дотримуватися наступних принципів: обґрунтований вибір інструментарію діагностики; використання об'єктивної, повної та достовірної інформації про стан структурних елементів потенціалу підприємства, його внутрішнього середовища; виявлення причин змін внутрішніх чинників; комплексний та системний характер; об'єктивність оцінки результатів.

Результати діагностики ресурсного потенціалу та загального стану підприємства у конкурентному середовищі використовуються у процесі визначення можливих перспектив подальшого розвитку підприємства. З метою підвищення обґрунтованості визначення перспектив розвитку суб'єктів господарювання та виявлення можливостей впливу на зовнішнє оточення як підставу доцільно використовувати кількісну оцінку взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.

Питання кількісної оцінки взаємодії підприємства і оточуючого середовища ще недостатньо науково опрацьовані, що обумовлено складністю проведення емпіричних досліджень зв'язку оточуючого середовища, стратегії поведінки підприємства на ринку та обмеженістю необхідної інформації.

Методичний підхід щодо формування раціональної основи визначення альтернатив розвитку підприємства у певній перспективі базується на матричній інтерпретації сполучення взаємопов'язаних кількісних характеристик сильних і слабких сторін підприємства та можливостей і загроз у зовнішньому середовищі. Сутність такого підходу пролягає у наступному:

1) узагальнюючи результати дослідження зовнішнього оточення та

стану підприємства у конкурентному середовищі передбачається визначення:

- кількісної оцінки впливу (сили, характеру) кожного чинника середовища окремо на стан підприємства;

- межі толерантності (від лат. *tolerantia* – терпіння) підприємства;

- стратегічних проблем підприємства;

2) на підставі узагальнених результатів визначається множина альтернатив розвитку підприємства у перспективі;

3) для визначення сили та характеру впливу кожного чинника середовища окремо на підприємство доцільно використовувати оцінку значущості таких чинників;

4) для узагальненої кількісної оцінки впливу (сили та характеру) зовнішнього оточення та внутрішнього середовища на структуру потенціалу та стан підприємства доцільно виокремлювати чинники як сприятливого, так і несприятливого впливу;

5) визначення кількісної оцінки впливу кожного середовища окремо на підприємство слід здійснювати на підставі підсумку загальних оцінок ступеня відносної важливості чинників (тобто інтегрального показника) відповідного середовища;

6) зіставлення “сили” (сукупної дії потенціалу) підприємства та “сили” дестабілізуючих чинників зовнішнього оточення надає можливість визначити запас стійкості підприємства, що є важливим у формуванні на перспективу заходів щодо використання можливостей у зовнішньому оточенні, сприятливих дій підприємства, та щодо зворотного впливу підприємства на зовнішнє середовище;

7) на підставі оцінки запасу стійкості підприємства, встановлення межі його толерантності робиться висновок про здатність суб'єкта господарювання скористатися можливостями, що надає зовнішнє середовище та прийняти адекватне управлінське рішення щодо подальшої трансформації потенціалу підприємства;

8) визначення проблем розвитку потенціалу підприємства та ступеня

їх важливості для нього.

Важливою складовою структури потенціалу підприємства слід вважати його організаційну (корпоративну) культуру - складний комплекс елементів, що поєднує образ життя, мислення, дії та існування економічної системи, заохочення та покарання працівників, зв'язки між структурними підрозділами, терпимість до опозиції, організацію спільного дозвілля працівників тощо. Такий комплекс сприймається і поділяється керівництвом (власниками) та більшою частиною персоналу підприємства і визначає загальні межі його поведінки на ринку.

Організаційна культура слугує підґрунтям формування стилів керівництва, основою прийняття управлінських рішень щодо розв'язання різноманітних проблем, що охоплюють усі сфери життя підприємства, поведінки персоналу у цілому. Отже, організаційна (корпоративна) культура не лише регламентує поведінку людини у процесі виробництва, але й дає підстави та створює можливості прогнозувати її реакцію у певних ситуаціях.

У сфері управління потенціалом підприємства інша його вагома складова – інформація – розглядається як важливий елемент його структури. Інформація являє собою сукупність повідомлень, які відображають конкретний стан виробничо-господарського явища чи події.

Постійне підвищення уваги до інформаційних ресурсів підприємства пояснюється тим, що інформація має визначальне значення у процесі управління. Власне сам процес управління з функціями планування, мотивації та контролю являє собою процес отримання, накопичення, збереження, обробки, розповсюдження та використання інформації.

Розглядаючи управління як вплив на певний об'єкт чи процес з метою досягнення заздалегідь визначених цілей, варто зауважити, що поняття "управління" поєднує у собі мету, об'єкт та керуючий орган з двома зворотно спрямованими зв'язками між ними: керуючим впливом та інформаційним зворотним зв'язком, які у сукупності утворюють замкнений контур управління, який називають системою управління. Розбіжності полягають лише в об'єктах

управління, цілях, змісті інформації, що є різними для суб'єктів різних сфер і галузей економіки.

Кожен із видів ресурсів являє сукупність можливостей досягнення цілей економічної системи, реалізації її місії. Це означає, що маючи у своєму розпорядженні певну сукупність ресурсів, економічна система здатна задовольняти на певному рівні змінювані потреби споживачів та за рахунок цього отримувати власні економічні вигоди.

Виходячи із розуміння підприємства як цілісної економічної системи, внаслідок взаємодії певної сукупності ресурсів досягається ефект отримання нових її властивостей, якими жоден окремий вид ресурсів не володіє.

З позицій економічної теорії, сукупність ресурсів, якими володіє економічна система, забезпечує її потенційну конкурентоспроможність у стратегічній перспективі.

З метою досягнення підприємством визначених стратегічних цілей його власники (керівники) мають прагнути саме до оптимізації потенціалу економічної системи. Для цього варто здійснити наступне:

- 1) аналіз перспектив підприємства – метою тут є виявлення тих тенденцій, небезпек, шансів та окремих “надзвичайних ситуацій”, які здатні змінити позитивні тенденції, що склалися;
- 2) аналіз позицій у конкурентній боротьбі – його завданням є визначення того, наскільки можна підвищити результати діяльності підприємства, покращивши конкурентну стратегію;
- 3) відбір альтернативної стратегії – порівняння перспектив підприємства за різними моделями (стратегіями) розвитку;
- 4) аналіз шляхів диверсифікації – завданням тут є оцінка недоліків у наборі сучасних видів діяльності підприємства; визначення нових видів, до яких підприємство має перейти у певній перспективі;
- 5) постановка поточних завдань.

Оптимізація структури потенціалу підприємства має забезпечити йому у стратегічній перспективі певні економічні вигоди, індикаторами яких слід

вважати:

- розширення ринкової ніші;
- зростання прибутку у порівнянні з конкурентами;
- підвищення інвестиційної привабливості;
- зростання рейтингу економічної системи у галузі;
- збільшення обсягів реалізації продукції (послуг) у порівнянні з конкурентами;
- створення іміджу економічної системи серед споживачів;
- лідерство у технологіях;
- підвищення рівня розвитку сервісу для споживачів тощо.

Оптимізація (покращення) структури потенціалу підприємства

залежить від взаємодії його окремих складових. Якщо поєднання є неефективним, то воно проявляється у вигляді синергічного (сінергетичного) ефекту. Розмаїття внутрішньої структури підприємства, стану та рівня його господарської діяльності зумовлюється саме варіативністю поєднання складових його ресурсного потенціалу.

Сінергізм (сінергія) – термін запозичений з біології, де він означає співпрацю між різними органами одного організму, їх взаємодопомогу один одному. В економіці під сінергізмом (сінергією), як правило, розуміють конкурентні переваги, які виникають при об'єднанні двох або більшої кількості підприємств у одного власника. Але сінергетичний ефект виникає також і у разі проведення на підприємстві масштабних заходів, у тому числі і стосовно оптимізації структури потенціалу. Як наслідок підвищується ефективність функціонування суб'єктів господарювання, збільшується продуктивність праці, зменшуються витрати виробництва тощо завдяки тому, що ефект спільних дій завжди вище простої суми індивідуальних зусиль.

З метою оптимізації структури потенціалу підприємства варто періодично здійснювати аналіз внутрішнього середовища економічної системи за наступними напрямками:

- рівень ефективності існуючої (поточної) стратегії;

- виявлення сильних та слабких сторін економічної системи, її потенціальних можливостей та небезпек (такий напрям доцільно здійснювати за допомогою SWOT-аналізу, СПЕЙС-аналізу тощо);

- рівень конкурентного статусу (конкурентних позицій) економічної системи на ринку;

- ефективність цінової політики;

- обґрунтованість витрат;

- вагомість досягнутих результатів тощо.

За результатами аналізу внутрішнього середовища підприємства слід розглянути альтернативні варіанти можливих змін структури потенціалу економічної системи. Характерні зміни можна звести до наступного:

- кардинальна перебудова – передбачає радикальні зміни, що стосуються місії та організаційної (корпоративної) культури підприємства. Світова практика переконує, що це варто зробити у разі, коли економічна система змінює галузь, а, відповідно, і продукт, що пропонується споживачам, своє місце на ринку;

- глибоке реформування – здійснюється без зміни галузевої приналежності, найчастіше у разі злиття з аналогічною економічною системою;

- помірне перетворення – варто здійснювати за умови виходу підприємства на ринок з новими продуктами, проведення значних змін виробничого характеру на основі удосконалення технологічного процесу, впровадження системи маркетингу;

- звичайні зміни – переважно пов’язані з удосконаленням маркетингової політики підприємства;

- незмінне функціонування – є характерним для підприємств, що досягли успіху на ринку і така стабільність триває роками.

Варто зупинитися і на тому, що зміна структури потенціалу підприємства залежить від низки чинників, серед яких на увагу заслуговують наступні:

- розміри підприємства;

- різноманітність (диверсифікованість) видів його діяльності;

- якість кадрового потенціалу;
- динамізм зовнішнього середовища;
- географічне розміщення підприємства;
- ефективність системи менеджменту;
- рівень технологічного забезпечення виробництва;
- розвиток стратегічного планування тощо.

З позицій оптимізації структури потенціалу підприємства важливим слід вважати і створення його стратегічної бази, де основними завданнями є:

1) створення ресурсної бази:

- ✓ формування інтелектуальних ресурсів (підготовка та підвищення кваліфікації персоналу);
- ✓ формування інформаційних ресурсів (опрацювання стандартних форм для збору та збереження інформації; опанування сучасних технологій обробки інформації; організація моніторингу середовища підприємства);
- ✓ формування матеріальних ресурсів;
- ✓ створення системи сучасних засобів комунікацій між структурними (функціональними) підрозділами підприємства, партнерами, постачальниками, споживачами;

2) створення організаційно-правової основи впровадження системи стратегічного управління на підприємстві:

- ✓ розмежування основних функцій управління між рівнями управління на підприємстві;
- ✓ визначення основних функцій та структурної схеми (чисельний склад, місце та роль в організаційній структурі підприємства) відділу перспективного розвитку;
- ✓ опрацювання положення про відділ перспективного розвитку;
- ✓ розподіл функцій між фахівцями відділу перспективного розвитку; опрацювання посадових інструкцій та кваліфікаційних вимог.

Цілями оптимізації структури потенціалу підприємства поряд з

іншими слід вважати:

1) диверсифікацію виробництва (визначення чи уточнення сфери діяльності). При цьому визначають, у яких галузях буде діяти підприємство, яким чином буде здійснено диверсифікацію (шляхом створення нового підприємства, купівлі вже існуючого), що буде найбільшою мірою визначати позицію підприємства у кожній з цільових галузей;

2) поліпшення загальних показників діяльності підприємства. На підставі аналізу таких показників приймаються управлінські рішення щодо зміцнення конкурентних позицій на перспективу. Розширення інвестиційної діяльності, підтримання поточної ділової активності на ринку;

3) пошук шляхів отримання синергічного (сінергетичного) ефекту та перетворення його у конкурентну перевагу. Слід зауважити, що чим сильнішими є зв'язки між різними структурними (функціональними) підрозділами підприємства, тим більша можливість підвищення конкурентних переваг за рахунок використання синергічного (сінергетичного) ефекту;

4) створення інвестиційних пріоритетів і переливання ресурсів підприємства у найбільш перспективні напрями діяльності. Саме інвестиційна привабливість відрізняє різні сфери діяльності підприємства, тому власнику (керівнику) суб'єкта господарювання необхідно ранжувати рівні привабливості інвестування у різні сфери діяльності з метою виявлення найбільш перспективних напрямів.

Крім того, спираючись на результати дослідження М.Портера, можна визначити і наступні цілі оптимізації потенціалу підприємства:

1) досягнення лідерства у мінімізації витрат виробництва і реалізації продукції. У результаті цього підприємство може за рахунок нижчих, ніж у конкурентів, цін на аналогічну продукцію домогтися завоювання більшої частки ринку. Для цього необхідна ефективна організація виробництва і постачання. Відповідна техніко-технологічна база, система розподілу продукції;

2) розвиток спеціалізації у виробництві продукції; у цьому випадку

підприємство має здійснювати високо спеціалізоване виробництво, досконалий маркетинг з метою забезпечення власного лідерства на ринку. Крім того, такі підприємства не зможуть обійтися без потужного науково-дослідницького потенціалу;

3) фіксація визначеного сегменту ринку і концентрація зусиль підприємства на обраному ринковому сегменті. Для цього необхідно досконало з'ясувати потреби обраного сегменту ринку для визначення типу продукції. У цьому випадку підприємство може прагнути до зниження витрат або ж проводити політику спеціалізації у виробництві продукції. Можливе сполучення цих двох підходів. Але обов'язковим тут є те, що підприємство має будувати власну діяльність перш за усе на глибокому аналізі потреб споживачів визначеного сегменту ринку.

Оптимізація структури підприємства є визначальним чинником забезпечення його конкурентоспроможності та виживання на ринку у певній перспективі.

Контрольні запитання

1. Назвіть основні напрямки формування організаційного потенціалу.
2. Назвіть склад механізмів організаційного потенціалу підприємства.
3. Охарактеризуйте основні підходи к структуризації потенціалу підприємства.
4. Назвіть основні підсистеми підприємства.
5. Охарактеризуйте модель структури ринкового потенціалу підприємства.
6. Які цілі оптимізації структури потенціалу Ви знаєте?

Термінологічний словник ключових понять

Структура потенціалу підприємства, Гарвардська модель стратегічного аналізу, альтернатива розвитку підприємства, оптимізація

структури потенціалу підприємства, синергізм (синергія), ціль оптимізації структури потенціалу.

ТЕМА 4. Парадигма управління потенціалом за вартісними критеріями

План: 4.1. Аналіз економічного зростання підприємства на основі концепції вартості активів.

4.2. Структурний аналіз ресурсного потенціалу підприємства в системі управління витратами.

4.1. Аналіз економічного зростання підприємства на основі концепції вартості активів

Проблема оцінки вартості підприємства як бізнесу виникає не тільки за умови злиття, поглинання, продажу частини підприємства як бізнесу. Частіше необхідно здійснити оцінку економічного зростання підприємства з позиції ринку і його критеріїв.

Існує велика кількість точок зору на категорію вартості підприємства. Кінцевим результатом вимірювання вартості підприємства є ціна його можливої реалізації на ринку. Розмір реінвестованого прибутку характеризує можливості економічного зростання в перспективі.

Відповідно методики «Дюпон» економічне зростання підприємства визначається як показник ринкової вартості підприємства:

$$ДС = \frac{ДС_1}{(1+r)^1} + \frac{ДС_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{ДС_n}{(1+r)^n},$$

де: $ДС_i$ – додаткова вартість по роках оцінки ($i=1,2,\dots,n$);

r – середня вартість капіталу.

$$r = \frac{R(1-T)L}{L+E} + \frac{dE}{L+E},$$

де: R – кредитна ставка банку;

T – ставка податку на прибуток;

L – сума кредитів банку;

E – власний капітал;

d – відсоток дивідендів.

Суть професійного оцінювання вартості бізнесу полягає у визначенні поточних і майбутніх вигод від володіння бізнесом.

Основними джерелами інформації для оцінювача служать:

- ретроспективний баланс підприємства, реконструйований оцінювачем в економічний баланс;
- звіт про прибуток і збитки;
- звіт про рух грошових коштів;
- експертна оцінка про реальний стан активів підприємства;
- статистична і прогнозна інформація про ринок, на якому функціонує оцінюване підприємство.

Недоліки, які утруднюють використання фінансової звітності:

- фінансова звітність містить ретроспективну інформацію, відносно моменту оцінки старіє;
- велика частина активів оцінюється за витратами на придбання і не враховує ринкової вартості;
- залишкова вартість активів не відображає морального і фізичного стану об'єктів;
- деякі активи не відображені в балансі (рекламні матеріали, нематеріальні активи);
- дебіторська заборгованість вимагає переоцінки (особливо по прострочених і сумнівних боргах);
- товарно-матеріальні запаси не враховують їх ринкової вартості;
- може мати місце подвійна бухгалтерія, яка не дає реальної картини;
- можливе приховування активів для цілей оподаткування.

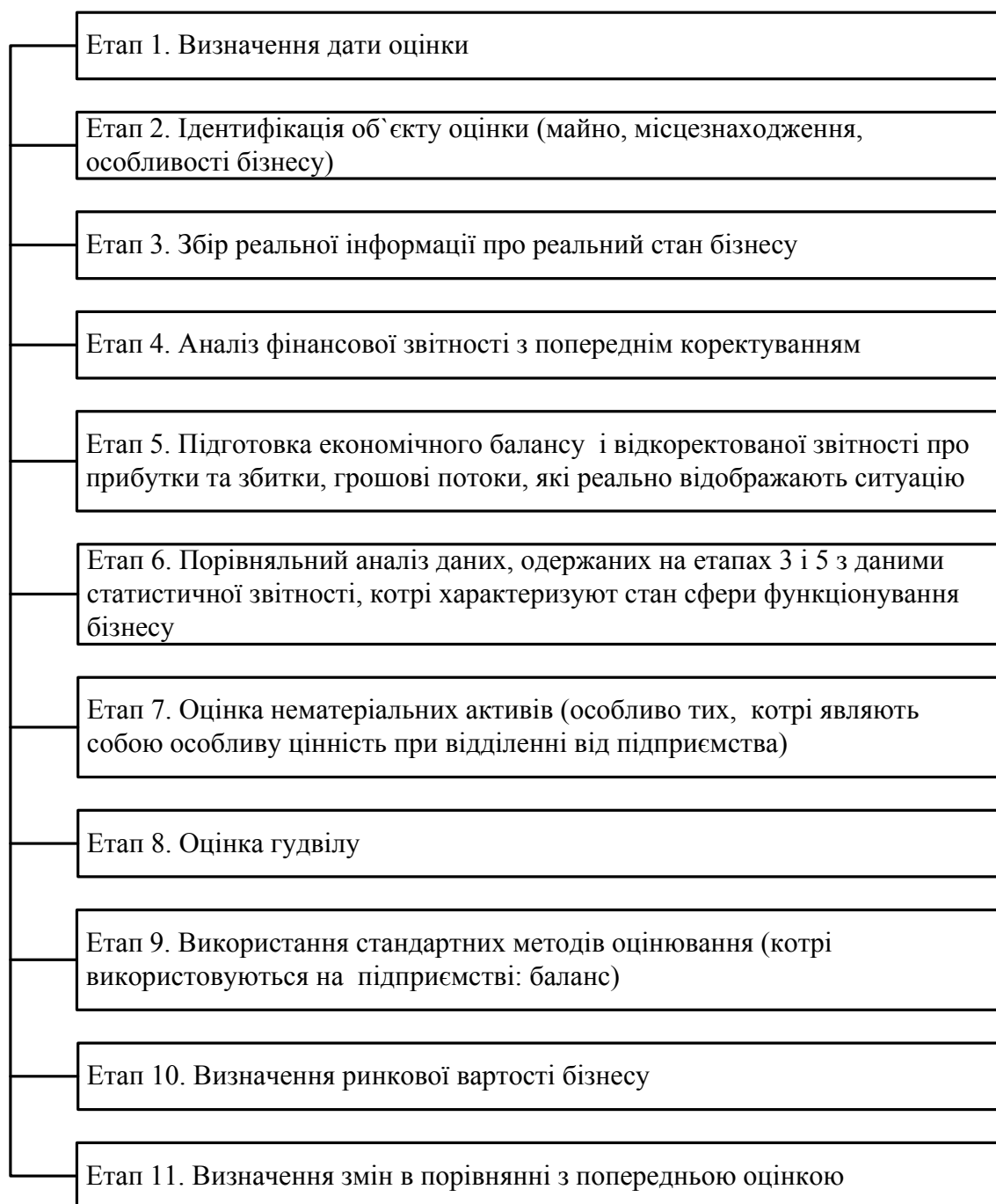


Рис. 4.1. Основні етапи оцінки вартості бізнесу

Щоб зробити фінансову звітність прийнятнішою для оцінки бізнесу, оцінювач реконструює її, використовуючи такі прийоми:

1. Складання економічного балансу, в якому всі балансові показники замінені на економічні (основні засоби, оцінені по ринковій вартістю; дебіторська заборгованість оцінена з боку можливості повернення; кредиторська заборгованість визначається з позиції реальних можливостей

підприємства її повернення).

2. Складання ретроспективного аналізу звіту про прибуток і збитки, що вимагає виключити випадкові доходи (наприклад, продаж земельної ділянки).

3. Складання прогностичного звіту про прибуток і збитки, що відображає думку оцінювача про майбутню прибутковість підприємства.

Формальний метод – використовується для оцінювання підприємств, які найчастіше продаються і оцінювач має досвід оцінки об'єктів певного вигляду (формула може бути запозичена з ринкової практики; або розроблена оцінювачем самостійно).

Гудвіл – величина, на яку вартість бізнесу перевищує вартість його матеріальних активів. Тобто це сукупність тих активів підприємства, які стимулюють саме це підприємство і приносять додаткову величину прибутку. На відміну від інших активів гудвіл не може бути проданий окремо від підприємства.

Гудвіл = Оцінка підприємства (для продажу) - Оцінка підприємства (не для продажу)

Гудвіл визначається ціною, яку покупець готовий заплатити за підприємство зверху ринковій вартості його активів, умовно можна розділити на три групи:

1. Нематеріальні активи, невід'ємні від підприємства: наявність навченого персоналу; система управління підприємством; наявність постійної клієнтури; подолані стартові труднощі; зручне місце розташування; досягнення у сфері реклами і промоторування товарів на ринок.

2. Нематеріальні активи невідокремлені від працівника: особиста репутація працівників і власників; особисті, професійні якості працівників; підприємницькі здібності працівників і власників.

3. Нематеріальні активи в загальному випадку відокремлені від підприємства: торгові марки; фірмові марки; технічні бібліотеки; авторські права; ліцензії; архіви; патенти; контракти по рекламі, поставки; списки і адреси клієнтів.

Оцінити нематеріальні активи достатньо складно, тому що пряме ринкове оцінювання окремих груп використовується рідко. Найтипівішим є використання «теорії великого казана». Така оцінка нематеріальної складової у вартості підприємства достатньо достовірна.

Метод надлишкового доходу включає:

1. Визначення прогностичних показників прибули і збитків.
2. Визначення як індикатор майбутніх перспектив показників звітів (про прибуток і збитки, можливо за 3-5 років).
3. Прогноз змін показників на 1 рік на основі прогнозів самого підприємства, опитувань працівників і власних думок.
4. Складання економічного балансу.
5. Визначення прогностичного операційного прибутку.
6. Облік зносу матеріальних активів.
7. Облік зносу нематеріальних активів.
8. Облік прибули на капітальні вкладення, які можна здійснити (придбання землі, обладнання) і на нематеріальні активи, за мінусом гудвілу.
9. Вилучити з прибутку нарахований знос і прибуток на інвестиції (результати одержані на етапах 6,7,8 необхідно вилучити з прибутку, отриманого на етапі 3).
10. Визначити вартість гудвілу по величині надлишкового доходу.
11. Обчислити загальну вартість підприємства шляхом підсумовування вартості гудвілу, власного матеріального капіталу і нематеріальних активів, які оцінюються окремо.

Коефіцієнт капіталізації характеризується співвідношенням прибуток/вартість; використовується для визначення вартості капіталу, якщо відомий очікуваний прибуток

$$B = \frac{\Pi}{K},$$

де: B – вартість підприємства, здатного приносити прибуток, котра встановлена оцінювачем;

Π – прибуток;

K – коефіцієнт капіталізації.

Існує група балансових методів оцінювання вартості підприємства визначення вартості підприємства методом балансового власного матеріального капіталу; метод ринкового власного матеріального капіталу; метод дисконтного наявного потоку.

4.2. Структурний аналіз ресурсного потенціалу підприємства в системі управління витратами

Управління витратами підприємства є важливою частиною пошуку внутрішніх резервів зростання підприємства. Основними елементами системи управління витратами вважають: прогноз і планування; облік; контроль(моніторинг); координація і регулювання; аналіз витрат.

Управління витратами – динамічний процес, який включає управлінські дії прямого і зворотного зв'язку, метою яких є досягнення високого економічного результату діяльності підприємства.

Основними принципами управління витратами на підприємстві є:

- методичне об'єднання на різних рівнях управління витратами;
- управління витратами на всіх стадіях життєвого циклу виробу від створення до утилізації;
- органічне поєднання зниження витрат з високою якістю продукції (робіт, послуг);
- направленість на недопущення зайвих витрат;
- взаємозамінність ресурсів;
- широке впровадження ефективних методів зниження витрат;
- удосконалення інформаційного забезпечення про величину витрат;
- підвищення зацікавленості виробничих підрозділів підприємства в зниженні витрат.

Дотримання всіх принципів системи управління витратами утворює базу

для економічної конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки.

У нинішніх умовах облік витрат ведеться по надмірно укрупнених методиках (якщо аналізувати витрати по місцю виникнення, то їх розраховують на рівні цеху і вище). До теперішнього часу немає поняття «собівартість на робочому місці». Показники витратами перестають бути параметром процесу діяльності і непридатні для поточного управління.

Нові економічні умови вимагають нових підходів і методів обліку. Цікавим напрямком є моделі обліку витрат на основі маржинального аналізу, проте вони не знайшли широкого практичного застосування.

На сьогодні витрати потрібно розглядати і як *вимірники кінцевого результату діяльності в тривалому плановому періоді і як засоби діагностики конкретної миттєвої ситуації в процесі діяльності.*

Аналіз витрат допомагає визначити їх ефективність, контролювати і регулювати витрати, правильно встановлювати цілі, розраховувати очікуваний рівень прибутку і рентабельності.

Для правильної організації обліку витрат велике значення має їх класифікація. Одним з принципових моментів є розподіл витрат на *постійні і змінні*. Таке угруповання дає можливість розраховувати точки беззбитковості і критичного об'єму виробництва, аналізувати поріг рентабельності і конкурентоспроможність продукції.

Провести чіткий розподіл витрат на постійні і змінні складно тому, що деякі види витрат частково є постійними, а частково змінними (плата за телефон: абонентна плата - постійні витрати, оплата переговорів міжміського зв'язку - змінні).

Такі витрати прийнято називати *змішаними*.

Для характеристики витрат використовують коефіцієнт реагування витрат K_{pg} , який розраховується як відношення темпів зміни витрат до темпів зміни об'ємів виробництва.

$$K_{pv} = \frac{Y}{X},$$

де: Y – темпи зростання витрат, %;

X – темпи зростання об'ємів виробництва, %;

$B_{сп}$ – сукупні постійні витрати, грн.;

$B_{пп}$ – питомі постійні витрати, грн.;

$ТП$ – об'єм товарної продукції, шт.

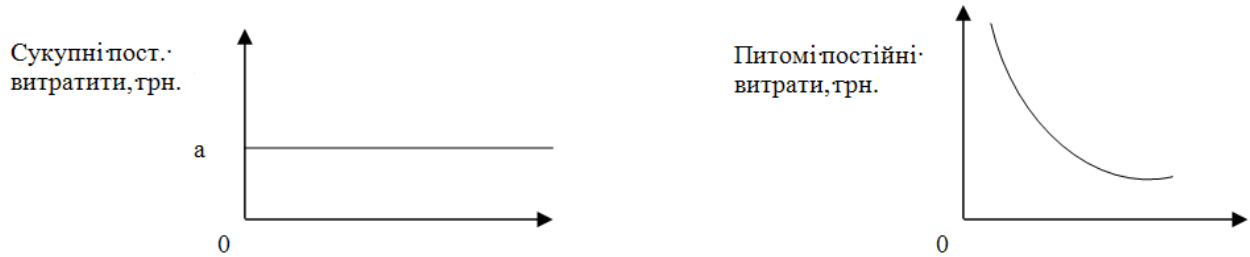
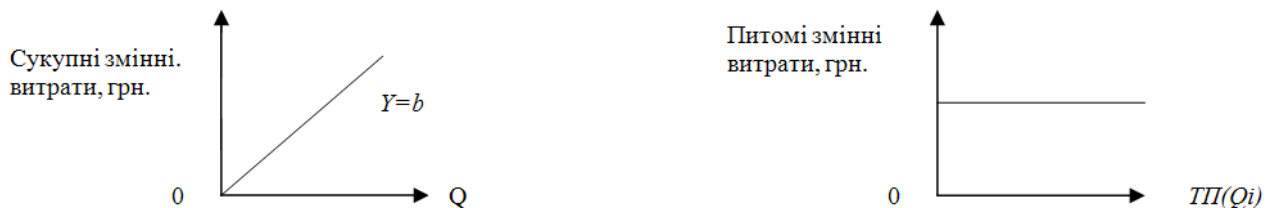
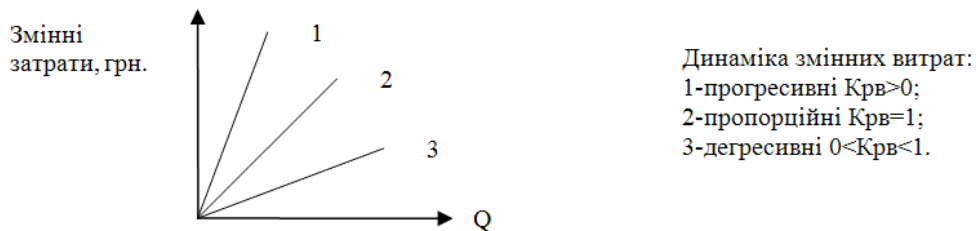


Рис.4.2. Динаміка сукупних (1) і питомих (2) постійних витрат

Сукупні постійні витрати не реагують на зміну об'ємів виробництва, тому коефіцієнт реагування витрат рівний нулю. Змінні витрати змінюються із зміною об'ємів виробництва. Сукупні змінні витрати мають лінійну залежність від об'ємів виробництва. Питомі змінні витрати (витрати на одиницю продукції) є величиною постійною.



Різновидом змінних витрат є пропорційні витрати, абсолютний розмір яких зраджується пропорційно зміні об'ємів виробництва.



Витрати, які збільшуються вагомніше, ніж об'єм виробництва,

називаються прогресивними (зарплата працівників при прогресивній і відрядно-преміальній формі оплати праці).

Дегресивні витрати збільшуються меншою мірою, ніж об'єм виробництва (технологічне і енергетичне паливо, технологія і рухова енергія).

Контрольні запитання

1. Які основні методи оцінки економічного зростання підприємства?
2. Назвіть основні етапи оцінки вартості бізнесу.
3. Перерахуйте основні джерела інформації для оцінки вартості бізнесу?
4. Дайте визначення поняття «гудвіл»?
5. Назвіть особливості використання методу оцінювання вартості підприємства, методом надмірного доходу.
6. Для чого використовується коефіцієнт капіталізації?
7. Назвіть основні принципи управління витратами на підприємстві.
8. Перерахуйте принципи класифікації витрат і поясніть їх динаміку.

Термінологічний словник ключових понять

Оцінка вартості підприємства, методика «Дюпон», оцінка Гудвіла, метод надлишкового доходу, коефіцієнт капіталізації, управління витратами на підприємстві, класифікація витрат.

ТЕМА 5. Інформаційне забезпечення і сучасні технології управління складними виробничими процесами

План: 5.1. Інформаційне забезпечення управління виробничим процесом.

5.2. Сучасні технології управління складними виробничими системами.

5.1. Інформаційне забезпечення управління виробничим процесом

Управління виробничим процесом на підприємстві потребує надзвичайно великого масиву інформації, яка характеризує як зовнішнє, так і внутрішнє середовище підприємства. Лише за умови належно організованого інформаційного забезпечення, коли до керівних органів та виробничих підрозділів підприємства надходить оперативна, повна та достовірна інформація про усі параметри виробничого процесу, про умови постачання матеріальних ресурсів та збуту готової продукції, можлива організація ефективного та неперервного процесу виробництва та постачання продукції. Несвоєчасне надходження інформації, нераціональне її структурування, недосконала організація руху інформаційних потоків на підприємстві призводять до помилок при розробленні виробничої програми підприємства та у ході її оперативного коригування, зумовлюють неефективну організацію поставок сировини та готової продукції, а також зберігання їхніх запасів.

Загалом усю інформацію, необхідну для прийняття рішень щодо управління виробничим процесом, можна поділити на три великі блоки:

- блок прогнозної інформації, який, зокрема, містить прогнозні дані про попит на продукцію підприємства, ціни на неї та на виробничі ресурси тощо;
- блок планової інформації, який, зокрема, містить показники виробничої програми підприємства, планові обсяги постачання матеріалів, графіки відвантаження готової продукції тощо;
- блок оперативної інформації, який містить поточні значення усіх основних показників, які впливають на прийняття управлінських рішень щодо

організації виробничого процесу (поточний попит на продукцію, поточні значення цін на виробничі ресурси та готову продукцію тощо).

Одним з важливих питань, які постають при розробленні системи інформаційного забезпечення управління виробничим процесом на підприємстві, є питання про те, на якій переважно інформації повинно ґрунтуватися це забезпечення – плановій чи оперативній. Ця проблема також постає і в логістиці при обґрунтуванні вибору найкращої логістичної операційної системи. Як відомо, існують два основні типи таких систем, а саме:

- операційні системи, “що тягнуть”, сутність яких полягає у тому, що на кожен ділянку виробництва постачається тільки та кількість матеріалів, деталей та вузлів, яка потрібна для своєчасного випуску готової продукції;

- операційні системи “що штовхають”, сутність яких полягає у тому, що відповідно до плану необхідні матеріали (напівфабрикати, готова продукція) “виштовхуються” працівниками, що перебувають на попередніх етапах виробничого процесу, й надходять на наступні – у планові строки та у запланованих обсягах – незалежно від того, чи потрібні вони там фактично в такій кількості на певний час.

Треба зазначити, що у двох описаних вище типах логістичних систем рух інформації відбувається по-різному: у логістичних системах першого типу переважають горизонтальні інформаційні потоки (які рухаються протилежно до матеріальних), а у логістичних системах другого типу переважають вертикальні інформаційні потоки, які являють собою передавання планових завдань від керуючої підсистеми (апарату управління підприємством) до виробничих підрозділів підприємства.

Існують два основні варіанти організації інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень щодо організації виробничого процесу на підприємстві: ті, що ґрунтуються переважно на оперативній інформації, та ті, що ґрунтуються переважно на плановій інформації. Кожен з цих двох варіантів має певні переваги та недоліки.

Процедура вибору найкращого способу інформаційного забезпечення

виробничого процесу повинна бути передбачати такі етапи:

1) розроблення прогнозу попиту на продукцію підприємства на певний проміжок часу (наприклад, на рік);

2) відокремлення з прогнозних значень попиту тієї їхньої складової, що характеризується високим рівнем імовірності (тобто з високим рівнем імовірності можна передбачити, що попит буде не меншим, ніж значення цієї складової);

3) оцінка математичного сподівання додаткової величини попиту порівняно із гарантованою його величиною за цей певний проміжок часу;

4) визначення математичного сподівання додаткової величини прибутку, який отримує підприємство, якщо воно задовольнить додаткову величину попиту споживачів;

5) оцінка математичного сподівання середньої за певний проміжок часу величини додаткових запасів матеріалів та інших виробничих ресурсів підприємства, а також запасів готової продукції, необхідних для оперативного задоволення додаткового розміру попиту на продукцію підприємства;

6) визначення середньої сподіваної величини витрат на зберігання запасів виробничих ресурсів та готової продукції, необхідних для задоволення додаткового попиту на продукцію підприємства.

7) порівняння математичного сподівання додаткової величини прибутку внаслідок задоволення додаткової величини попиту на продукцію із середньою сподіваною величиною витрат на зберігання товарно-матеріальних запасів для задоволення такого додаткового попиту. Внаслідок такого порівняння можливі дві основні ситуації:

– математичне сподівання додаткової величини прибутку перевищить сподівану величину витрат на зберігання запасів – тоді підприємству доцільно утримувати ці додаткові запаси та орієнтуватися на оперативну інформацію про поточне значення попиту на продукцію (тобто у такому разі підприємство частину продукції виготовляє, із урахуванням середньострокових планових завдань, а частину – на

підставі фактичної величини попиту на продукцію);

– математичне сподівання додаткової величини прибутку є меншим за сподівану величину витрат на зберігання запасів – тоді підприємству необхідно орієнтуватися лише на планові завдання (планову інформацію), з урахуванням тієї складової прогнозової оцінки, яка з високим рівнем імовірності забезпечує вірогідність такої оцінки.

В загальному випадку система інформаційного забезпечення управління виробничими процесами на підприємстві складається з трьох основних блоків (рис. 5.1): блока прогнозової інформації, блока планової інформації та блока оперативної інформації.



Рис. 5.1. Система інформаційного забезпечення управління виробничим процесом на підприємстві

Між наведеними на рис. 5.1 складовими системи інформаційного забезпечення управління виробничим процесом існують певні взаємозв'язки. Схема цих взаємозв'язків подана на рис. 5.2.

Удосконалення інформаційного забезпечення управління виробничим процесом на підприємстві вимагає раціоналізації співвідношення між окремими складовими системи такого забезпечення.

Загалом впровадження на підприємстві дієвої інформаційної системи повинно зумовити узгодженість діяльності усіх його підрозділів та окремих

працівників (як у виробничих ланках, так і в апараті управління) на підставі синхронізації усіх виробничих та управлінських процесів, що проходять на підприємстві.

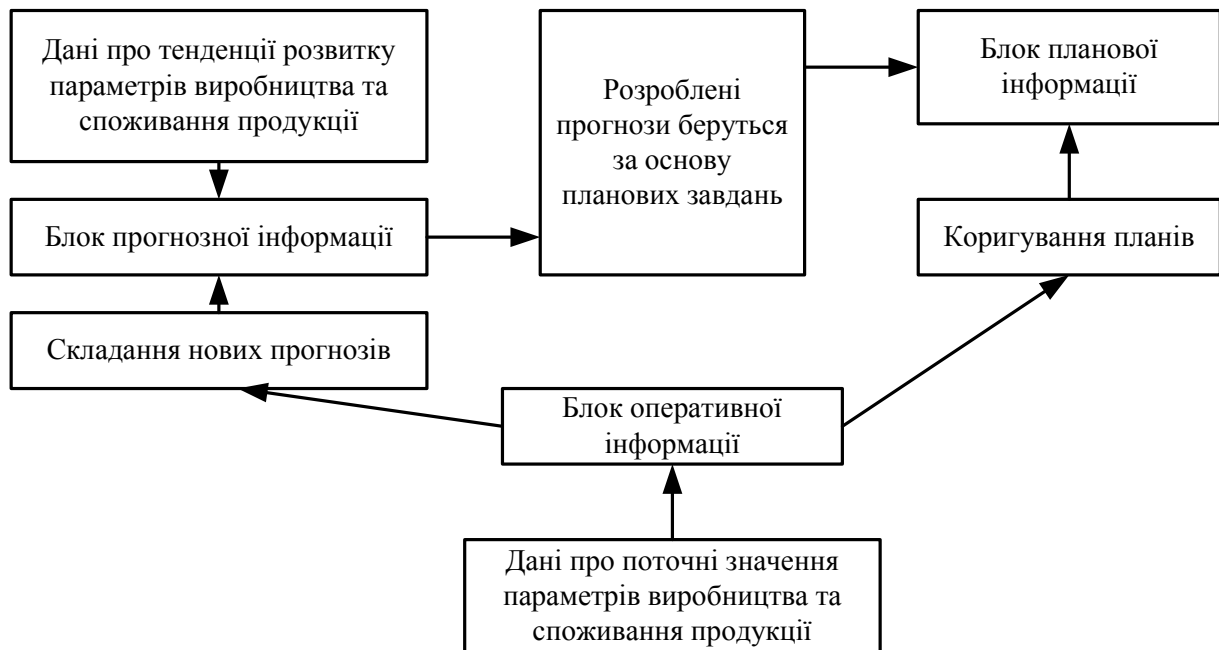


Рис. 5.2. Схема взаємозв'язків між складовими системи інформаційного забезпечення управління виробничим процесом

Якщо логістичні інформаційні системи передбачають синхронізацію процесів постачання, виробництва та збуту продукції та орієнтуються переважно на прийняття оперативних управлінських рішень, то загальна інформаційна система підприємства повинна забезпечити, окрім узгодженості у часі і просторі описаних вище логістичних операцій, також і синхронізацію таких процесів, як:

- забезпечення потреб виробничого процесу в усіх видах ресурсах (зокрема у трудових, технічних, фінансових та інформаційних);
- забезпечення оновлення техніко-технологічної бази підприємства (зокрема, впровадження нової техніки та технології, нових видів продукції тощо);
- організація фінансування інвестиційної діяльності підприємства (зокрема, вибір напрямів інвестування коштів та відбір конкретних

інвестиційних проектів, а також забезпечення необхідного фінансування цих проектів за рахунок різних джерел коштів);

- організація фінансування поточної виробничо-господарської діяльності підприємства (зокрема, організація розрахунків зі споживачами та постачальниками).

Отже, окрім логістичної інформаційної системи, на підприємстві повинна функціонувати також дієва інформаційна система прийняття фінансово-інвестиційних управлінських рішень. Цю інформаційну систему можна розглядати як інтеграцію трьох інформаційних підсистем, а саме:

- підсистеми формування фінансових ресурсів;
- підсистеми витрачання фінансових ресурсів;
- підсистеми підтримання та розвитку техніко-технологічної бази підприємства.

Ці інформаційні підсистеми відповідають трьом основним групам фінансово-інвестиційних управлінських рішень на підприємстві.

Як всередині кожної з цих підсистем, так і у ході взаємозв'язків між ними повинна існувати доволі складна схема прямих та зворотних інформаційних потоків. Схему інформаційних потоків між складовими інформаційної системи прийняття фінансово-інвестиційних рішень подано на рис. 3. Згідно з цією схемою центральне місце в інформаційній системі прийняття фінансово-інвестиційних рішень на підприємстві займає підсистема витрачання фінансових ресурсів, оскільки саме вона є відповідальною за кінцеве ухвалення (або відхилення) управлінського рішення у сфері фінансово-інвестиційної діяльності.

Загалом кожна з перелічених складових інформаційної підсистеми прийняття окремого фінансово-інвестиційного рішення на підприємстві, як і разі будь-яких інформаційних підсистем прийняття окремих управлінських рішень, повинна складатися з чотирьох основних блоків, а саме: блока вхідної інформації; блока оперативної інформації; блока прийняття управлінського рішення та блока реалізації управлінського рішення.

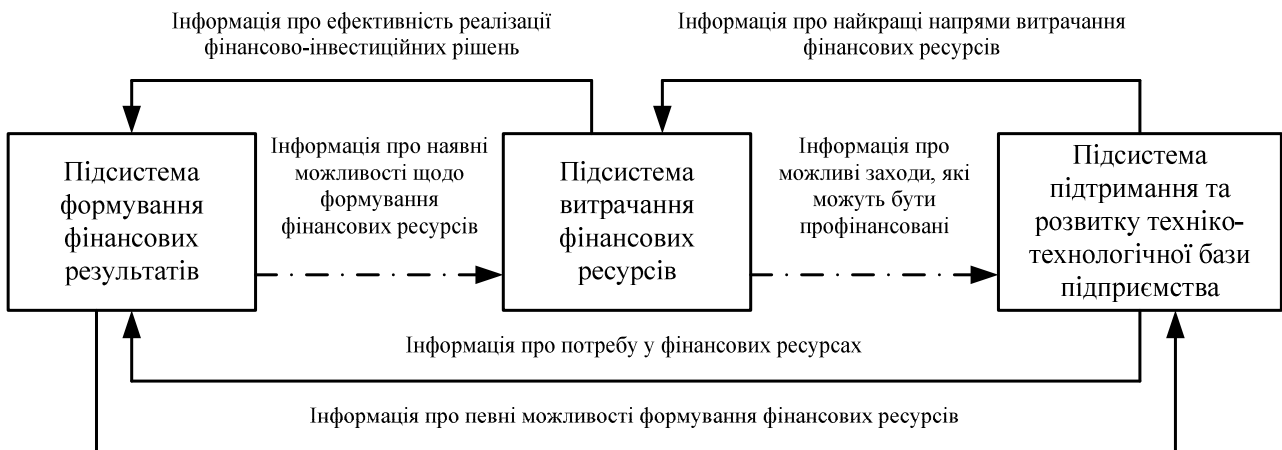


Рис. 5.3. Схема інформаційних потоків між складовими інформаційної системи прийняття фінансово-інвестиційних рішень на підприємстві,
де \longrightarrow – прямі інформаційні потоки; \dashrightarrow – зворотні інформаційні потоки

Як випливає з даних, наведених на рис. 5.3, прийняття управлінських рішень у сфері фінансово-інвестиційної діяльності підприємства потребує побудови складної інформаційної системи забезпечення цього процесу, яка повинна ґрунтуватися на чіткому і достатньо сталому русі інформаційних потоків між підрозділами та посадовими особами підприємства.

Якщо ж розглядати загальну інформаційну систему управління підприємством, то її створення повинно відбуватися через інтеграцію двох вищеописаних інформаційних систем: логістичної інформаційної системи та інформаційної системи прийняття управлінських фінансово-інвестиційних рішень. Така інтеграція може бути здійснена за допомогою виконання таких основних завдань:

- поділу блока прийняття управлінського рішення на дві складові – блок аналізування та оцінювання вхідної інформації та блок розроблення оперативних та стратегічних планів і програм діяльності підприємства;
- поділу блока реалізації управлінських рішень на дві складові – блок реалізації оперативних управлінських рішень та блок реалізації стратегічних управлінських рішень;
- встановлення необхідних взаємозв'язків між переліченими блоками,

які відображаються, передусім, у вигляді відповідних інформаційних потоків.

За таких умов укрупнена схема загальної інформаційної системи підприємства буде мати вигляд, який наведено на рис. 5.4.



Рис. 5.4. Укрупнена схема загальної інформаційної системи підприємства

Як випливає з вищевикладеного, зображені на рис. 5.4. блок аналізування та оцінювання інформації та блок реалізації оперативних управлінських рішень належать переважно до логістичної інформаційної системи, а блок розроблення планів та програм та блок реалізації стратегічних управлінських рішень більшою мірою належать до інформаційної системи прийняття фінансово-інвестиційних управлінських рішень. Для того, щоб узгодити механізми функціонування цих двох інформаційних систем, потрібно так налагодити дію загальної інформаційної системи підприємства, щоб частина управлінських рішень (передусім, оперативних) приймалася в автоматичному режимі, тобто вони безпосередньо розроблялися блоками аналізування інформації та складання планів і вже після цього подавалися на затвердження керівникам відповідних підрозділів та відповідного рівня з метою забезпечення подальшої їхньої реалізації. З цією метою необхідно виділити клас типових виробничих ситуацій, після виникнення яких заздалегідь відома реакція управлінської підсистеми підприємства. Це дало б змогу скоротити час на ухвалення

відповідних управлінських рішень і, відповідно, дало б змогу підприємству оперативніше і гнучкіше реагувати на зміни у динамічному ринковому середовищі.

5.2. Сучасні технології управління складними виробничими системами

Концепція єдності життєвих циклів продукції і технології

У системах керування якістю продукції процеси життєвого циклу продукції є об'єктом керування.

Головною метою тут є забезпечення постійної відповідності якості розроблювальної, виготовленої і реалізованої продукції потребам населення, народного господарства й експорту. Як головний критерій керування приймається величина задоволення потреби на одиницю витрат споживача. Головна мета розділяється на основні цілі по стадіях життєвих циклів продукції/технології. Досягнення всієї сукупності цих цілей забезпечує досягнення головної мети керування.

Життєвий цикл продукції – це сукупність виробничих процесів, процесів обертання і споживання продукції визначеного виду від початку дослідження можливості її створення до припинення споживання й утилізації. Він включає стадії: *дослідження, створення дослідних зразків, виготовлення, обертання, споживання* (експлуатації, застосування), утилізації.

Життєвий цикл виробленої підприємством продукції перетинається з життєвим циклом технологічної системи (життєвими циклами технологічного устаткування). Ряд процесів цих життєвих циклів здійснюється у взаємодії, у силу чого вони являють собою єдиний *життєвий цикл продукції/технології* (рис. 5.5).

Розглянемо типовий склад процесів життєвого циклу продукції/технології (у дужках зазначені підрозділи або організації, що звичайно здійснюють ці процеси).

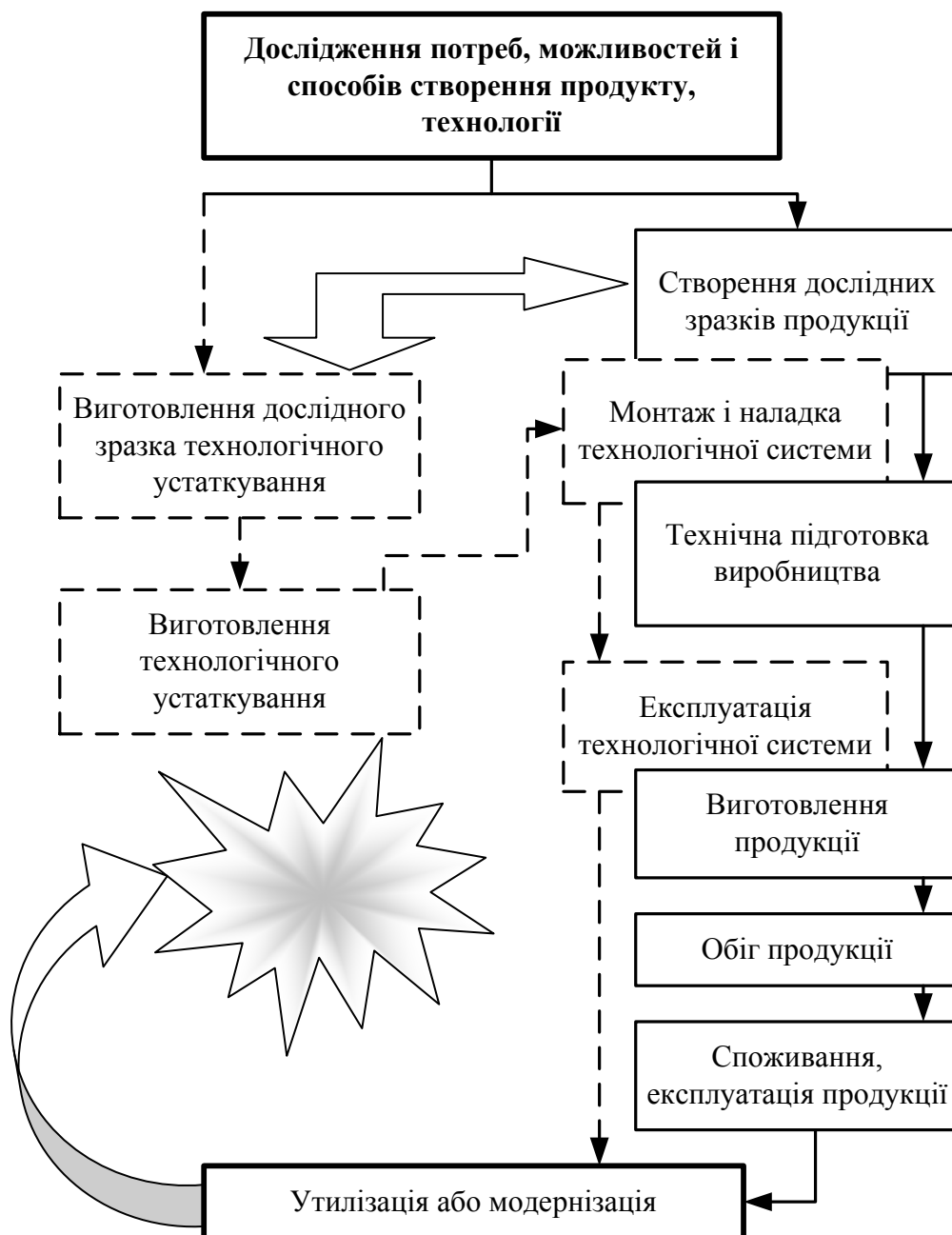


Рис. 5.5. Життєвий цикл продукції/технології

Стадії життєвого циклу: – продукції; – технології.

Стадія дослідження включає: вивчення потреб і можливих взаємозамінних способів їхнього задоволення; визначення параметрів якості, необхідних для задоволення потреб; можливий попит; пошук шляхів створення продукції і технології її виготовлення (маркетингові, науково-дослідні, дослідно-конструкторські і проектно-технологічні підрозділи). Ця стадія звичайно закінчується розробкою задуму створення продукції і технологічної системи, їхнього вигляду (ескізного проекту), а також визначенням техніко-

економічних вимог до їхніх параметрів. Пропоновані рішення часто мають альтернативний характер, і добір альтернатив здійснюється за схемою системного аналізу.

При розробці проектів створення складних видів продукції реалізуються принципи науково-технічного розвитку, засновані на властивостях складних систем.

Глибина проведених досліджень визначається типом реакції підприємства на зміни зовнішнього середовища: чи носить ця реакція конкурентний, інноваційний або перетворюючий (підприємницький) характер.

Дослідження способів створення продукції і технології, як правило, носить експериментальний характер і базується на результатах фундаментальних наукових праць, відкриттях і винаходах. Самі результати таких досліджень можуть мати не тільки прикладне, але і фундаментальне значення, утворити тим самим безперервний ланцюг науково-технічного розвитку виробництва.

По видах продукції, характерним для індустріальної епохи (задоволення існуючих потреб), дослідження ведеться за схемою *«потреба —> продукція —> технологія»* (пряма задача розвитку).

В умовах постіндустріальної епохи (прищеплювання нових потреб) — за схемою: *«технологічний прорив —> продукція -> нова потреба»* (зворотна задача розвитку).

Створення дослідних зразків продукції і технологічного устаткування (технологічної системи) здійснюється паралельно, тому що прийняті на цій стадії проектні рішення тісно взаємозалежні.

При орієнтації знову створюваної продукції на традиційну технологію розроблювачі продукції прагнуть забезпечити технологічну наступність нової і замінної продукції, для того, щоб полегшити модернізацію технологічної системи.

Розробка проекту продукції ведеться з деяким випередженням стосовно створення (модернізації) технологічного устаткування (пряма задача розвитку,

конкурентна або інноваційна реакції).

При розробці нової продукції, вигляд якої визначається технологічним проривом, що намітилися, опереджаються процеси створення нової технології (зворотна задача розвитку, підприємницька реакція).

Для даної стадії типові наступні етапи:

- розробка проектної і робочої конструкторської документації досвідченого зразка і досвідченої технології (проектно-конструкторські і проектно-технологічні підрозділи);
- виготовлення досвідченого зразка або досвідченої партії продукції з одночасним відпрацюванням нових технологічних процесів (досвідчене виробництво, проектно-конструкторські і проектно-технологічні підрозділи);
- іспити і доведення досвідчених зразків продукції, досвідчених технологічних процесів і технологічного устаткування (іспитові, проектно-конструкторські і проектно-технологічні підрозділи, досвідчене виробництво). Якщо розробка нової продукції здійснюється за замовленням експлуатуючої або торговельної компанії (створення комплексу технологічного устаткування за замовленням промислової компанії і т.д.), то, як правило, цей етап підрозділяється на два етапи:

1) іспиту розроблювачем окремих частин виробу і виробу в цілому, доробка виробу;

2) іспиту замовником досвідченого зразка. Складні види продукції, з метою скорочення витрат на іспити, часто випробуються по спільній програмі розроблювача і замовника;

- розробка робочої документації на промислове виготовлення продукції і технологічної системи (проектно-конструкторські і проектно-технологічні підрозділи досвідчених і серійних підприємств).

Стадія виготовлення технологічного устаткування (формування технологічної системи) передуює стадії виготовлення продукції в новій технології. Вона включає:

- передвиробничу стадію технічної підготовки виробництва

технологічного машинобудування (монтажні і проектно-технологічні підрозділи);

- виготовлення дослідно-торговельної серії і вивчення попиту (основне, допоміжне й обслуговуюче виробництва, маркетингові підрозділи);
- серійне виробництво виробів і запасних частин до них (основне, допоміжне й обслуговуюче виробництва);
- підготовку продукції до транспортування і збереження на складах (підрозділ консервації й упакування, склад готової продукції).

Слідом за стадією виготовлення технологічного устаткування настає передвиробнича *стадія технічної підготовки виробництва продукції*. Дана стадія в життєвому циклі знову виготовленого технологічного устаткування сполучається зі *стадією монтажу і налагодження технологічної системи* (монтажні і проектно-конструкторські підрозділи виготовлювачів технологічного устаткування, підрозділу головного механіка, проектно-конструкторські і проектно-технологічні підрозділи виготовлювачів продукції).

На *стадії обертання продукції* здійснюється її збереження (складські підрозділи), транспортування (транспортні підрозділи) і збут (маркетингові підрозділи). Якщо продукцією є технологічне устаткування, що виготовлене за замовленням, то дана стадія трансформується в стадію монтажу і налагодження технологічної системи.

Для *стадії споживання* характерні наступні етапи:

- використання продукції по призначенню, експлуатація;
- підтримка якості продукції профілактичним обслуговуванням і ремонтами (підрозділу гарантійного ремонту і сервісного обслуговування);
- модернізація продукції в споживача (маркетингові, проектно-конструкторські і виробничі підрозділи).

Якщо продукцією є технологічне устаткування, ця стадія трансформується в процеси сервісного обслуговування.

При *утилізації продукції*, у тому числі технологічного устаткування, здійснюється транспортування залишків (відходів) продукції до місць

утилізації, їхнє складування, переробка на вторинну сировину, поховання або знищення.

Проблема утилізації продукції сильно ускладнилася в зв'язку з розвитком атомної енергетики і нафтохімічних виробництв, створенням синтетичних матеріалів і нових видів теплоносіїв.

При експлуатації (використанні) цих видів продукції приймаються міри забезпечення безпеки, передбачені технологією їхнього одержання і застосування.

На стадії утилізації можливості забезпечення безпеки збереження відходів обмежені. Тому має бути увести до складу параметрів якості продукції властивості утилізації, стандартизувати припустимий рівень вимог до параметрів, що визначають ці властивості, ввести в загальнотехнічні державні стандарти вимога розробки технології утилізації в технічному проекті продукції, а також обов'язкову сертифікацію продукції на властивості утилізації.

Концепція технологічного ланцюга виробництва

Для технологічних ланцюгів виробництва характерні три типи мереж зв'язку:

1. *Відкрита мережа зв'язків між виробництвами, спеціалізованими по однорідному кінцевому продукті. У такому ланцюзі вихідна сировина (вихідний напівпродукт) послідовно піддається переробці в га виробництвах.*

Центром такої виробничої системи (головним виробництвом) є виробництво, що виготовляє кінцевий продукт рис. 5.6, а), тому що воно більш інших виробництв зацікавлено в результатах діяльності всіх елементів технологічного ланцюга.

Така мережа зв'язків характерна для металургійної, текстильної, хімічної, лісової й іншої галузей промисловості.

2. *Мережа зв'язків з розгалуженням виходів з першого виробництва ланцюга, що надходять у ряд паралельно діючих виробництв, що роблять з аналогічних напівпродуктів різні кінцеві продукти (рис. 5.6, б).*

Центральним елементом такої виробничої системи є виробництво, що переробляє вихідну сировину (вихідний напівпродукт).

Така структура має місце, зокрема, у нафтохімічній, деревообробній, взуттєвій і швейній промисловості.

3. *Мережа зв'язків з різними входами вихідної сировини (статі продукту) у ряд виробництв, одно-двухкаскадним розгалуженням входів у наступні виробництва, одне-дворівневим напівпродуктом і кінцевим продуктом (рис. 5.6, в).*

У середній ланці такої виробничої системи виготовляються напівпродукти для кінцевої ланки, що самі по собі можуть бути кінцевими продуктами. Центральними в таких структурах є підприємства з розгалуженням входів. Така структура характерна для машинобудівних галузей промисловості (авіаційної, автомобільної, суднобудівної і т.п.).

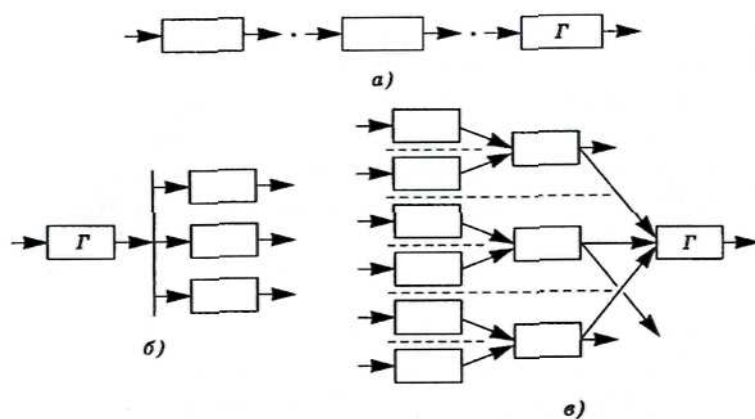


Рис. 5.6. Типові структури, технологічного ланцюга

 – головне підприємство ланцюга

З зазначених типів мереж зв'язки можуть проектуватися різні технологічні ланцюги.

Структура мережі зв'язків технологічного ланцюга виробництва кінцевого продукту є об'єктивною основою для формування раціональної структури промислової компанії. Очевидно, що головне виробництво цього ланцюга повинне належати материнському (основному) акціонерному товариству; тоді інші виробництва даного ланцюга будуть належати

дочірнім суспільствам. Якщо ж те саме виробництво входить до складу різних технологічних ланцюгів, то швидше за усе воно може бути лише залежним у відношенні даного материнського суспільства.

Ступінь залежності підприємства від материнського суспільства компанії значною мірою визначається типом технологічного ланцюга. У структурі з розгалуженням входів у кінцеве виробництво (рис. 5.6, в) материнське підприємство зацікавлене мати більшу участь у підприємствах, безпосередньо взаємодіючих з ним на вході. Вони і будуть дочірніми стосовно материнського суспільства компанії.

У свою чергу, ці підприємства зацікавлені в участі в підприємствах, також безпосередньо взаємодіючих з ними на вході, і будуть грати стосовно них роль основного суспільства.

Головними підприємствами технологічного ланцюга об'єктивно є виробництва, що грають роль центрального елемента ланцюга (виробництва Г на рис. 5.6).

У комбінованих ланцюгах однозначно виділити головне виробництво значне трудніше, тому що з'являються центральні елементи в декількох ділянках ланцюга.

Структура технологічного ланцюга виробництва кінцевого продукту визначальним образом позначиться на організації виробничої кооперації між підприємствами. Технологічний ланцюг виробництва і життєвий цикл продукції в сукупності визначають наукову, промислову і торговельну (точніше, маркетингову) структуру компанії, а також організацію управління на рівні вищого керівництва компанії, що здійснює переважно стратегічне управління.

Концепція раціонального сполучення властивостей цілісності і відособленості систем, що розвиваються

У силу постійного росту і збільшення розмаїтості потреб суспільства системи продукції, а також технологічні системи і виробничі системи в цілому, у яких ця продукція виробляється, відносяться до класу систем, що

розвиваються.

Темпи розвитку і потрібні для цього ресурси залежать від можливості впровадження нововведень вроздріб.

Ця можливість, у свою чергу, визначається властивістю подільності (відособленості) і її антиподом – властивістю цілісності (неподільності) нововведення, продукції, у яку це нововведення впроваджується, технологічної системи і виробничої системи в цілому.

Цілісної визнається система, у якій кожен елемент (параметр) зв'язаний із всіма іншими елементами (параметрами) і зміни, внесені в один з елементів (параметрів), викликають необхідність внесення змін в усі інші елементи (параметри).

Відособленою вважається система, у якій елементи. (параметри) не зв'язані між собою (строго говорячи це не система) і зміна будь-якого елемента не вимагає зміни інших елементів (параметрів).

Сполучення властивостей цілісності і відособленості визначає можливості розвитку системи шляхом заміни окремих елементів, а також організацію проектування системи, що розвивається. Раціональне сполучення властивостей цілісності і відособленості (рис. 5.7) створює можливість розвитку системи шляхом її модернізації.

У залежності від рівня цілісності можливе здійснення різної політики розвитку.

Підвищення ступеня цілісності системи сприяє досягненню її *ефективності*, але спричиняє і підвищення складності системи, що, у свою чергу, волаче збільшення потреби в ресурсах, потрібних для створення й експлуатації системи. Ніж більш відособлена система, тим вона гнучкіше і менш складна. Однак підвищення ступеня відособленості, як правило, знижує ефективність системи.

Раціональне сполучення властивостей цілісності і відособленості має на меті *сполучення ефективності і гнучкості* системи, обмеження її складності і необхідних ресурсів. Підвищення гнучкості реакції на зміни зовнішнього

середовища є в сучасних умовах однієї з найважливіших проблем стратегічного характеру. Ступінь цілісності виробничих систем залежить від ряду факторів (параметрів системи).

Тенденцію до *підвищення цілісності* викликають наступні фактори:

- підвищення складності й агрегативності продукції;
- поглиблення спеціалізації виробництва;
- підвищення ступеня концентрації виробництва;
- розвиток комунікаційних властивостей системи.

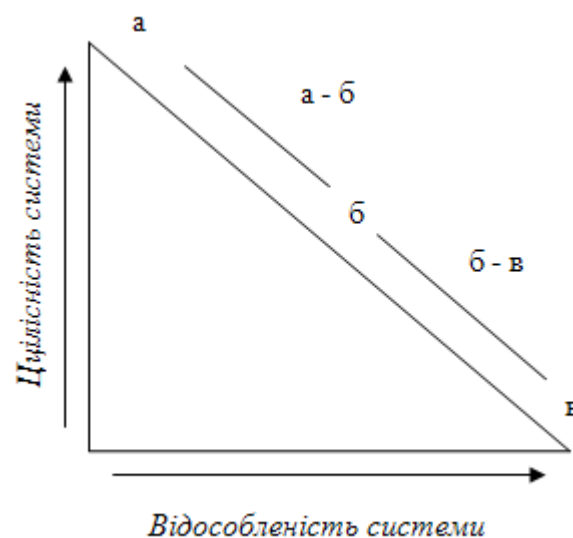


Рис. 5.7. Сполучення властивостей цілісності і відособленість системи

- а – області відповідно цілісності (централізації управління і проектування);
- б – сполучення властивостей відособленості (централізації і децентралізації проектування);
- в – відособленості (децентралізації проектування) системи.

Тенденція до *підвищення відособленості* визначається факторами:

- ріст масштабів виробництва;
- територіальна роз'єднаність виробництв;
- підвищення нестабільності зовнішнього середовища підприємства;
- розширення області уніфікації продукції.

Розвиток є необхідною умовою перетворення підприємства як системи. У результаті розвитку виникає його новий стан. Це новий стан підприємства може бути зв'язане з якісними або з кількісними змінами, або їх взаємозв'язком.

Метою розвитку є створення конкурентноздатних підприємств, засобом - управління потенціалом підприємства. Під розвитком варто розуміти процес необхідних, комплексних, адекватних змін в усіх напрямках діяльності підприємства, що забезпечують підвищення його конкурентноздатності на основі використання наявних можливостей. Внутрішній розвиток - це один з ефективних способів подолання кризового стану підприємств. Воно припускає внесення у виробництво комплексу змін на основі реорганізації всіх елементів підприємства для забезпечення йому стійкого положення на вітчизняному і світовому ринках.

Розвиток виробничих можливостей підприємства повинен мати всеохоплюючий, комплексний, системний характер. *Основними напрямками розширення потенціалу підприємства є:* зміна організаційного характеру і модернізація виробничих активів з урахуванням вимог ринку. Модернізація матеріальних активів підприємства припускає відновлення технічного базису шляхом упровадження нових технологій, зміни виробничої структури і виробничої бази підприємства, а також створення ефективної системи корпоративного управління, маркетингу.

Контрольні запитання

1. Дайте визначення життєвого циклу продукції? Технології?
2. Охарактеризуйте типи мереж зв'язку для технологічних ланцюжків виробництва.
3. Перерахуйте основні ознаки цілісних і відособлених систем, що знаходяться в процесі розвитку.
4. Дайте визначення поняття технологічний ланцюжок виробництва?
5. Назвіть чинники, сприяючі підвищенню цілісності системи?
6. Назвіть основні стадії дослідження життєвого циклу продукції і технології?
7. Що є об'єктом управління в системах управління якістю продукції?

Термінологічний словник ключових понять

Інформація, інформаційні потоки, життєвий цикл продукції, значимість інформації, автоматизація управління потенціалом, інформаційні технології, технологічний ланцюг виробництва, мережа зв'язків.

ТЕМА 6. Управління матеріально-технічним потенціалом підприємства

План: 6.1. Класифікація характеристик виробничого потенціалу промислового підприємства.

6.2. Оцінка матеріально-технічного потенціалу підприємства на базі внеелементного підходу.

6.3. Оцінка ефективності використання основних елементів виробничого потенціалу підприємства.

6.1. Класифікація характеристик виробничого потенціалу промислового підприємства

Виробничий потенціал – той об'єм робіт, в приведених одиницях вимірювання витрат праці (нормо-годинник), яка може бути виконаний в перебігу деякого періоду часу (наприклад, роки) основними виробничими працівниками на базі наявних виробничих фондів при двох-, тризмінному режимі роботи і оптимальній організації праці і виробництва.

$$P = f(\Phi_t, R, \Phi);$$

де: P – виробничий потенціал в нормо-годиннику за рік;

Φ_t – нормативний річний фонд робочого часу, год.;

R – чисельність основних працівників, чел.;

Φ – рівень ефективності їх праці і фондоозброєння.

Виробничий потенціал – це технічно, організаційно, економічно і соціально обґрунтована норма ефективного робочого часу основного

виробничого персоналу підприємства за певний період календарного часу.

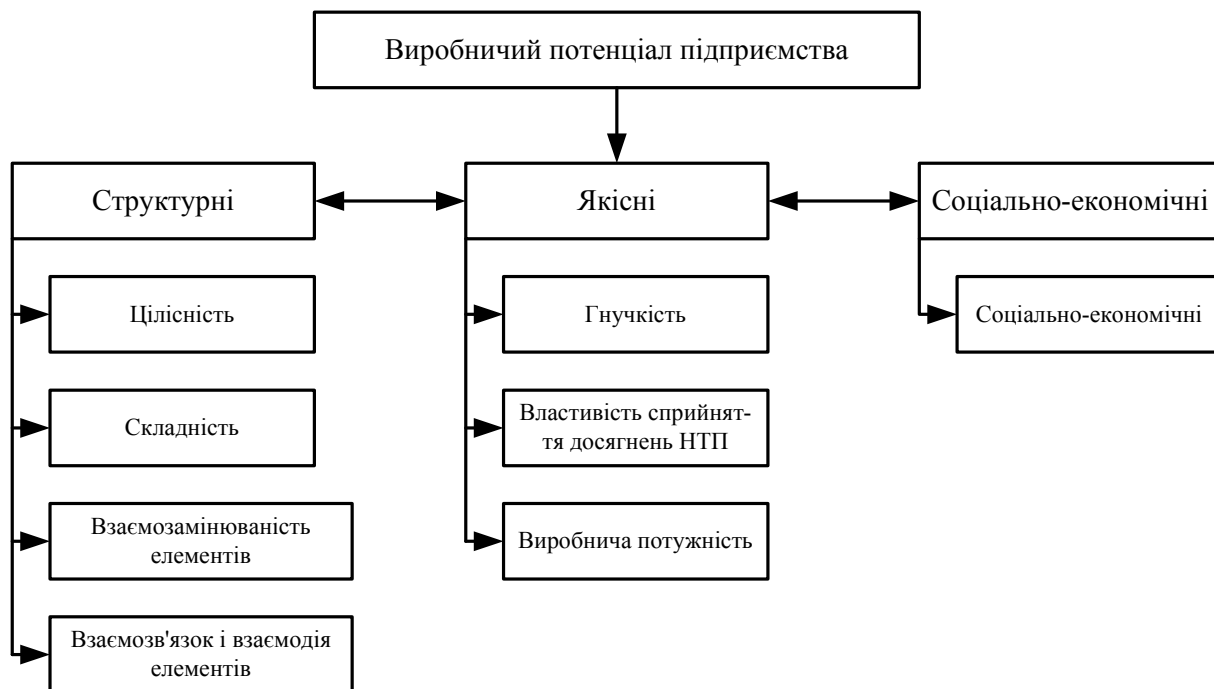


Рис. 6.1. Класифікація характеристик виробничого потенціалу промислового підприємства

Знання виробничого потенціалу дають можливість побудувати систему всіх інших оцінок виробничої і економікою потужності підприємства. При цьому тому самому показнику виробничого потенціалу, залежно від умов його використання, може відповідати велика кількість значень показника потенційної потужності.

6.2. Оцінка матеріально-технічного потенціалу підприємства на базі внеелементного підходу

Виробничий потенціал як показник ресурсного потенціалу виконує велику інформативну роль.

В.М.Архипов фізичний об'єм виробничих ресурсів рекомендує оцінювати в чисельності промислово-виробничого персоналу по формулі:

$$Wo = L K_L + \Pi \beta FK_w ;$$

де: Wo – сукупна споживацька вартість виробничих ресурсів;

L – чисельність промислово-виробничого персоналу;

K_L – коефіцієнт оцінки складу і якості трудових ресурсів;

Π – коефіцієнт заміщення (еквівалентності) основних виробничих фондів (ОПФ) чисельністю ВПП;

β – частка активної частини ОПФ;

F – вартість ОПФ в незмінених цінах;

K_w – коефіцієнт оцінки складу і якості ОПФ.

Найбільш уніфікованим і універсальним вимірником елементів виробничого потенціалу є їх ціна або вартість.

Порівняння показників потенціалу в грошовій оцінці в часі і просторі дозволяє виявити динаміку і структуру виробничих потенціалів підприємств і територіальних утворень, розбіжності і тенденції їх диференціації по цьому показнику, а також по ефективності використання виробничого потенціалу.

Методика визначення вартості першого елемента виробничого потенціалу промислового підприємства – основних виробничих фондів – розроблена детально.

$$Co\phi = Con\phi + 3m\phi ;$$

де: $Con\phi$ – середньорічна балансова вартість основних промислово-виробничих фондів підприємства;

$3m\phi$ – витрати на модернізацію ОПФ.

Вартість елемента «промислово-виробничий персонал» буде сумою:

$$Стр = \Phi_{з.пл} + \Phi_{мп} + 3o + 3n + 3нк ;$$

де: $\Phi_{з.пл}$ – фонд заробітної плати промислово-виробничого персоналу підприємства;

$\Phi_{мп}$ – фонд матеріального заохочення;

$3o$ – витрати на навчання кадрів;

$3n$ – витрати на перепідготовку кадрів;

$3нк$ – витрати на підвищення кваліфікації промислово-виробничого персоналу.

Визначення вартості енергетичних ресурсів – облік тільки первинних енергоносіїв, тобто тих, які поступають із сторони і на придбання яких витрачаються засоби.

Четвертим елементом виробничого потенціалу є технологія. Вона належить до виробничих ресурсів довгострокового користування.

$$C_t = C_{td} + C_{tn} - C_{tp};$$

де: C_t – вартість використаних виробничих технологій;

C_{td} – вартість технологій, які діють на підприємстві на початок періоду;

C_{tn} – вартість нових освоєних технологій;

C_{tp} – вартість технологій, використання яких припиняється в даному періоді.

Дослідники використовують непрямі методи визначення вартості технологій. Ю.М. Канигиц вивів технологічну функцію:

$$v = 0,114x + 996$$

v – рівень технологій i -го року;

x – сумарні питомі вкладення в науково-технічний потенціал в даному і попередньому роках.

Наступним елементом виробничого потенціалу підприємства є інформація. Інформація є специфічною формою існування наукових знань, вона має вартість. При визначенні вартості елементу „інформація” основну увагу треба приділити виявленню матеріальних і фінансових витрат, пов'язаних з реалізацією розглянутих вище та інших подібних заходів, а також з придбанням інформаційних ресурсів.

Маючи вартість кожного елементу виробничого потенціалу підприємства, загальну його величину можна розрахувати в такий спосіб:

$$П = C_{of} + C_{tr} + C_{ep} + C_t + C_i;$$

де: $П$ – величина виробничого потенціалу підприємства;

C_{of} – вартість ОПФ ;

C_{tr} – вартість трудових ресурсів;

C_{ep} – вартість енергетичних ресурсів;

C_m – вартість елементу „технологія”;

C_i – вартість елементу „інформація”.

6.3. Оцінка ефективності використання основних елементів виробничого потенціалу підприємства

Найпоширенішим показником рівня використання основних фондів є фондовіддача

$$O_{on\phi} = U / B_{on\phi};$$

де: U – кінцевий результат функціонування виробничого потенціалу;

$B_{on\phi}$ – вартість елементу потенціалу «ОПФ».

Серед показників екстенсивного завантаження використовують коефіцієнт змінності машинного парку:

$$K_{zn} = T\phi / N \text{ або } K_{cm} = T_{оч} / t_{max};$$

де: $T\phi$ – фактично відпрацьована кількість верстатів (машин) - змін/ доба;

N – загальна кількість наявних верстатів (машин) в парку;

$T_{оч}$ – фактичне число відпрацьованих верстатів (машин) – год./сутки;

t_{max} – максимально можливе число верстатів (машин) - годинника при роботі в одну зміну.

Показник віддачі використаних основних виробничих фондів іноді необхідно доповнювати показником віддачі споживання ОПФ:

$$P_{ов\phi} = U / A;$$

де: A – амортизаційні відрахування на повне відновлення основних фондів.

При аналітичному розрахунку рівня продуктивності праці і резервів її зростання розраховує формула:

$$P_m = F_p / T_{ед};$$

або

$$P_m = U / P_c;$$

де: P_m – продуктивність праці (кількість одиниць продукції, виготовленої за

одиницю часу);

Fp – фонд робочого часу працівника;

Ted – трудомісткість одиниці продукції;

Y – кінцевий результат функціонування виробничого потенціалу;

Pc – середньосписочна чисельність ППП.

Для вимірювання продуктивності праці в чистій продукції можна використовувати формулу:

$$Пт = (Y - Mз - Сер - A) / Pc ;$$

де: $Mз$ – матеріальні витрати, пов'язані з отриманням кінцевого результату;

$Сер$ – вартість спожитих при цьому енергоресурсів;

A – амортизаційні відрахування.

Часткові показники:

Коефіцієнт змінності робочої сили

$$Kcp = Fд / Дн ;$$

де: $Fд$ – кількість чоловік-днів, фактично відпрацьовані працівниками за всі зміни;

$Дн$ – кількість чоловік-днів, які відпрацьовані в найбільш завантажену зміну.

Показник віддачі повної заробітної платні

$$Onzn = Y / (\Phi zn + \Phi mn) ;$$

де: $Onzn$ – віддача повної зарплати;

Φzn – фонд зарплати ППП;

Φmn – фонд матеріального заохочення.

Основним показником ефективності використання енергоресурсів є *енерговіддача*:

$$Oep = Y / Сер ;$$

де: $Сер$ – вартість енергоресурсів, витрачених на отримання кінцевого результату.

Ефективність технологій визначають

$$Om = Y/Cm ;$$

де: Om – ефективність технології виробництва;

Cm – вартість технологічної складової виробничого потенціалу або технологічну оснащеність виробництва

$$To = Cm/Y .$$

Ефективність використання у виробництві інформаційних ресурсів визначаємо як віддачу інформаційних ресурсів

$$Oi = Y/Ci ;$$

де: Ci – вартість використаних в необхідному періоді інформаційних ресурсів.

Ефективність інформаційних ресурсів показує, наскільки їх використання дозволяє знижувати в плановому періоді витрати виробництва:

$$Bi = Bgi/Bv ;$$

де: Bi – ефективність інформаційних ресурсів;

Bgi – економічний ефект, одержаний підприємством від використання в аналізованому періоді інформаційних ресурсів;

Bv – витрати (собівартість) виробництва в розглянутому періоді.

Інтегральний показник віддачі виробничого потенціалу господарської системи визначатиметься відношенням

$$Kin = Y/\Pi ;$$

де: Π – величина виробничого потенціалу підприємства;

Y – кінцевий результат його функціонування.

Контрольні запитання

1. Дайте визначення виробничого потенціалу промислового підприємства?
2. Перерахуйте основні елементи виробничого потенціалу підприємства.
3. Охарактеризуйте способи оцінки вимірювання виробничого потенціалу.

4. Дайте визначення поняття оцінки ефективності використання виробничого потенціалу підприємства?

5. Які показники вимірювання рівня використання у виробництві інформаційних ресурсів ви знаєте?

Термінологічний словник ключових понять

Виробничий потенціал, матеріально-технічний потенціал, основні виробничі фонди, промислово-виробничий персонал, енергетичні ресурси, вартість технологій.

ТЕМА 7. Система управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства

План: 7.1. Поняття трудового потенціалу підприємства.

7.2. Діагностика трудового потенціалу підприємства.

7.3. Формування методологічних основ управління трудовим потенціалом підприємства.

7.1. Поняття трудового потенціалу підприємства

Потенціал підприємства є якісною характеристикою підприємства, ефективність використання якого дозволяє обґрунтувати мету і передбачати розвиток підприємства.

Основний зміст «потенціалу підприємства» полягає в інтегральному відображенні (оцінці) поточних і майбутніх можливостей економікою системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою тих, що належать їй персоналу, підприємницьких здібностей в економічні блага - максимально задовольняючи у такий спосіб корпоративні і суспільні інтереси.

В умовах трансформації ринкової економіки основну роль виконує трудовий потенціал підприємства. Будь-які перетворення на підприємстві

призводять до змін функцій управління, вимагають відповідного рівня підготовки кадрів до виконання нових функцій, викликають проблеми оцінки персоналу, мотивації і стимулювання праці, конфліктології. Поняття **«трудоий потенціал підприємства»** визначає працівника як сукупного суб'єкта виробництва і управління.

Під кадрами розуміють сукупність працівників різних професій і спеціальностей, тому поняття кадрового потенціалу не ідентичне поняттю «кадри».

Одна і та ж кількість працівників відрізняється сукупною здібністю до праці через різну підготовку, відношенням до праці, таким чином кадровий потенціал підприємства повинен характеризуватися не тільки чисельністю і структурою персоналу, але і якістю професійної підготовки, творчими можливостями.

Не слід відносити співробітників підприємства до його кадрового персоналу, якщо вони активно не включені до діяльності підприємства. Потенціал співробітників стає капіталом підприємства тільки за умови його використання у виробничій діяльності і забезпечення прибутку підприємства.

Трудоий потенціал підприємства прийнято ділити на 2 основні складові:

- оцінка трудового потенціалу виробничо-технологічного персоналу;
- оцінка управлінського потенціалу.

Оцінку управлінського потенціалу доцільно здійснювати по:

- потенціалу вищого і середнього керівництва;
- інженерно-технічним працівникам (ІТП);
- службовцям.

Кадровий (трудоий) потенціал підприємства не є величиною постійною, його кількісні і якісні характеристики постійно змінюються під дією не тільки об'єктивних чинників, але і управлінських рішень.

7.2. Діагностика трудового потенціалу підприємства

При діагностиці трудового потенціалу підприємства доцільно почати з діагностики кадрового потенціалу керівництва, його алгоритм можна привести у вигляді системи:

1 Етап: Збір інформації про персонал. Основними джерелами інформації про персонал є анкети, тести, звіти, співбесіди, рекомендації, відгуки.

2 Етап: Розрахунок показників якості персоналу. Систему показників якості окремого працівника, тобто його кадровий потенціал доцільно розглянути у взаємодії з наступними складовими: рівнем розвитку фізичного, людського, соціального і культурного капіталів.

Фізичний капітал – здібність людини до праці. Форма фізичного капіталу, що об'єктивується, представлена фізичними і психічними якостями, які дозволяють працівнику виконувати своє призначення в трудовому процесі. Вимірюється рівнем здоров'я і працездатності.

Людський капітал – професійні знання, вміння, навички, які передаються шляхом освіти і фіксуються в дипломах, розрядах, патентах, ліцензіях. Вимірюються часом, витраченим на освіту.

Культурний капітал – практичні знання, навички соціалізації. Передається шляхом виховання. Вимірюється рівнем престижу, середовищем і часом соціалізації.

Соціальний капітал: капітал спілкування, співпраці, взаємодії, взаємної довіри і взаємодопомоги. Знаходить своє віддзеркалення в мережевих зв'язках.

Мережеві зв'язку – набір суспільних відносин, який мінімізує операційні витрати у межах підприємства, суспільства, всієї економіки.

Оцінку якості персоналу можна проводити також по методиці Дорошенко. З її допомогою можна одержати рейтинговий коефіцієнт, який відображає відповідність конкретної особи посаді, яку вона займає.

На основі розглянутих даних розраховуються коефіцієнти відповідності кваліфікації управлінського персоналу ступеню складності виконуваних робіт.

Ці коефіцієнти є відношенням кількості керівників (ІТП, службовців), які посідають посаду відповідно до своєї кваліфікації, тобто ті, у яких рейтинговий коефіцієнт в межах (0,6 і вище) до загальної кількості керівників (ІТП, службовців).

$$K_{cp} = \frac{Ч_{кв\ p}}{Ч_{общ}}$$

де: K_{cp} – коефіцієнт відповідності кваліфікації керівників ступеню складності виконаних робіт;

$Ч_{кв\ p}$ – чисельність керівників, які посідають посаду у відповідності своєї кваліфікації;

$Ч_{общ}$ – загальна кількість керівників.

3. *Етап: Вивчення динаміки якості персоналу.* Оцінку кадрового потенціалу слід проводити **3** чіткою заданою періодичністю, щоб можна було чітко оцінити результати роботи по розвитку персоналу. Динаміка аналізується шляхом зіставлення значень цих показників на початок і кінець звітного періоду, а також розрахунку абсолютних відхилень темпів росту.

4 *Етап: Визначення коефіцієнта іміджу підприємства.* Коефіцієнт іміджу повинен бути комплексним показником, який виражає залежність між аспектами і спрямованістю управлінської діяльності.

$$\beta = \frac{\sum_{z=1}^f \beta_{z\ отд}}{\beta_{max}}$$

де: β – коефіцієнт іміджу підприємства;

$\beta_{z\ отд}$ – окремі коефіцієнти іміджу підприємства;

β_{max} – максимально можливе значення показника іміджу;

f – кількість окремих коефіцієнтів іміджу підприємства.

Окремі показники іміджу підприємства прийнято оцінювати від 0 до 1 балу. Таким чином, максимальне значення β складає 8 балів, мінімальне 0.

Показники іміджу підприємства:

1. Філософський аспект

1.1. Орієнтація на стратегічне мислення, наявність у підприємства довгострокових і короткострокових планів розвитку.

1.2. Рівень сформованості і корпоративної культури – кількість співробітників, які сприймають пріоритетні задачі підприємства.

1.3. Етика управління – наявність традицій і норм поведінки.

1.4. Управління конфліктами – кількість конфліктів на різних рівнях, ефективність їх рішення.

2. Аспект поведінки

2.1. Зв'язки із ЗМІ – кількість каналів, через які передається інформація про підприємство.

2.2. Рекламна компанія підприємства – бюджет рекламної компанії, її ефективність.

2.3. Імідж підприємства – кількість презентацій, конференцій, публікацій направлених на підвищення суспільної думки.

2.4. Співпраця з членами законодавчих органів. Лобіювання своїх інтересів – кількість прийнятих законодавчих актів, які сприяють успішному розвитку підприємства.

3. Управління персоналом.

3.1. Компетентність працівників – кількість фахівців, рівень освіти, навиків і досвіду, відповідність посадам які займають.

3.2. Наявність ефективної кадрової політики – результативність праці персоналу, текучість кадрів, частота виробничого травматизму, виконання і дотримання законодавства.

3.3. Система преміювання – аналіз наказів керівництва, наявність адекватної системи преміювання.

4. Інформаційний аспект

4.1. Частота і якість досліджень ринку – кількість і достовірність інформації за оцінкою ринкових ситуацій.

4.2. Наявність операційних баз даних і якість рішень, які

приймаються на їх основі – ефект від використання існуючих баз даних про клієнтів, а також нормативних баз даних.

4.3. Інформаційна безпека – охорона каналів надходження, обробки і зберігання, а також передачі інформації, захист інформаційних ресурсів по рівнях доступу.

5. Організаційний аспект

5.1. Рівень децентралізації і гнучкості управління – кількість управлінських рішень, які приймаються і рівень їх важливості.

5.2. Новаторство при ухваленні рішень – кількість нововведень за звітний період з позитивним економічним ефектом.

6. Соціальний аспект

6.1. Соціальна захищеність співробітників – пільги, суми витрат на страхування і заохочення.

6.2. Екологічна безпека продукції і всього виробництва – дотримання норм і стандартів.

6.3. Безпека персоналу – наявність фізичної охорони, пропускового режиму. Ефективність системи охорони і техніки безпеки.

6.4. Юридична безпека – наявність охорони правопорядку, умов здійснення підприємницької діяльності.

7. Методико-аналітичний аспект – наявність системи комплексного аналізу діяльності підприємства – кількість використаних методик аналізу діяльності підприємства.

8. Аспект диференціації. Пошук і освоєння нових ринків і ринкових ніш – кількість нових ринків (ніш) за певний період.

5 Етап: Розрахунок величини кадрового потенціалу, необхідний для ухвалення заходів, щодо удосконалення управління і рішення питань кадрової стратегії підприємства

Величина кадрового потенціалу підприємства розраховується по формулі:

$$КПП = \beta \left[K_{cp} \sum_{i=1}^n \Pi_{P_i} + K_{ситп} \sum_{j=1}^m \Pi_{итп_j} + K_{cc} \sum_{k=1}^1 \Pi_{CK} \right];$$

де: P_i , P_{ITP_j} , P_{CK} – потенціал i -го управлінського працівника, j -го ІТП, k -го службовця;

n, m, l – кількість працівників відповідних категорій на підприємстві;

K_{cp}, K_{CITP}, K_{CC} – коефіцієнти кваліфікації керівників, ІТП, службовців по ступеню складності виконуваних робіт.

β – коефіцієнт іміджу підприємства, який створюється співробітниками підприємства.

7.3. Формування методологічних основ управління трудовим потенціалом підприємства

Зважаючи на недосконалість методів оцінки трудового потенціалу підприємства, для вирішення проблемних питань оцінки та управління їм можна рекомендувати таку послідовність дій:

1. Розподіл працівників підприємства на однорідні групи за професійними, кваліфікаційними, статеві-віковими та іншими критеріями. Сегментація персоналу підприємства повинна проводитися виходячи з мети аналізу та схожості реакції представників груп на типові управлінські рішення. Кінцевим результатом даного кроку є створення мінімальних трудових сегментів підприємства, що дасть змогу уникнути зайвих витрат на дослідження трудового потенціалу кожного окремого працівника та спростити процедуру визначення інтегрального показника.

2. Створення системи факторів, що зумовлюють інтенсивність праці та її результативність у розрізі окремих трудових сегментів підприємства. Тут визначаються внутрішні фактори кожної групи (групова динаміка та лідерство), а також загальні корпоративні чинники впливу (організаційний клімат, корпоративна культура тощо). Формування кількісних і якісних механізмів ідентифікації та обліку структури факторів. Кінцевим результатом цього кроку є визначення істотних факторів впливу на розмір трудового

потенціалу окремих сегментів підприємства.

3. Комплексний опис та оцінка результатів діяльності підприємства у розрізі різних систем структуризації (сегментних систем) з проведенням факторного аналізу їх розміру.

4. Оцінювання трудового потенціалу певних сегментних груп працівників підприємства за такою моделлю (рис. 7.1).

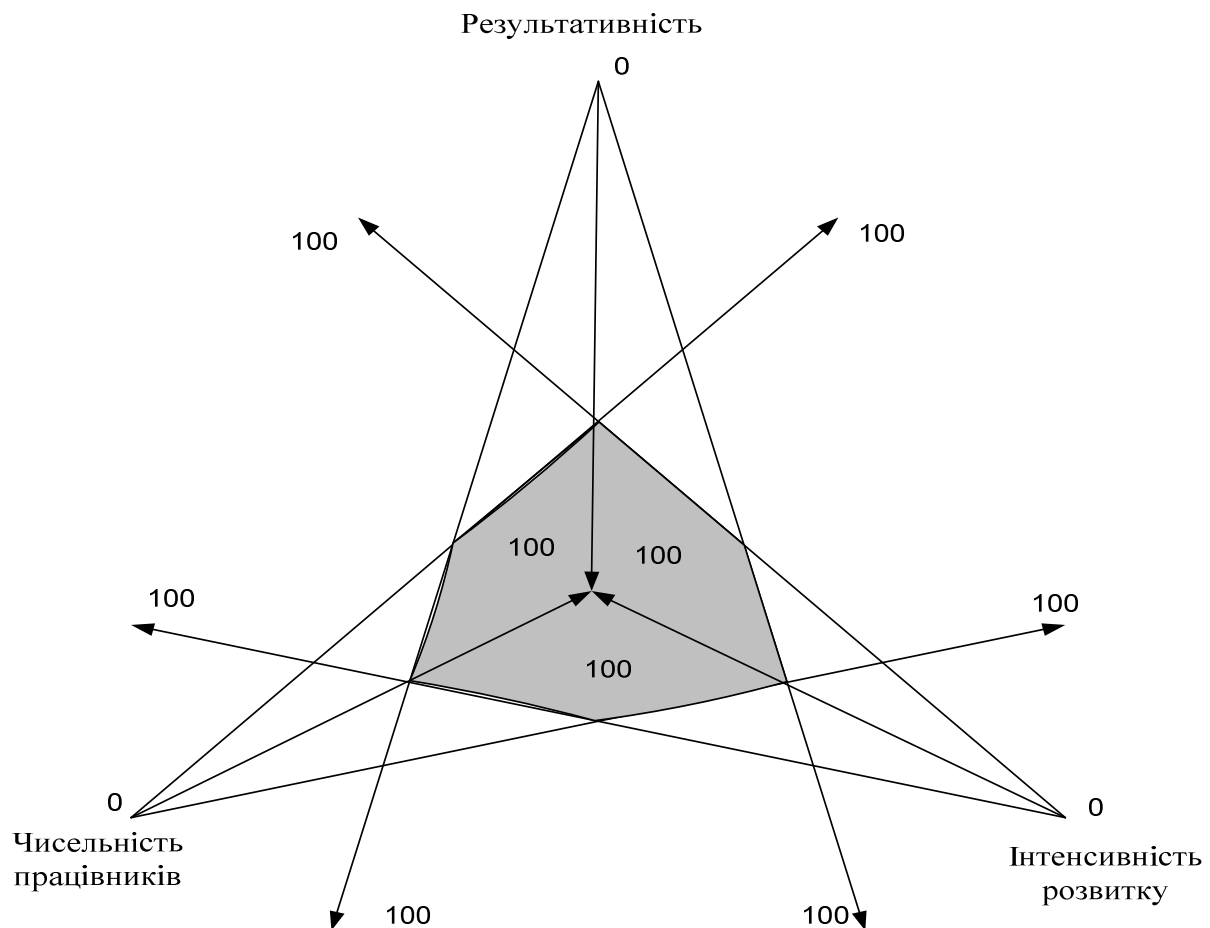


Рис. 7.1. Модель оцінки трудового потенціалу сегментних груп працівників підприємства

Пропонована модель не позбавлена недоліків, але має кілька переваг. У практиці господарського аналізу найчастіше використовуються попарні лінійні зв'язки. Виокремлення двох факторів за кожним із трьох векторів та уникнення лінійності зв'язків між ними дає підстави, по-перше, на базі статистичного аналізу формалізувати модель, а по-друге, уникнути невиправданого спрощення трудових стосунків.

5. Аналіз розміру та факторних залежностей трудового потенціалу груп працівників, а також розроблення по кожному з виявлених істотних чинників системи заходів щодо управління ними.

Контрольні запитання

1. Дайте визначення трудового потенціалу промислового підприємства?
2. Охарактеризуйте способи оцінки вимірювання трудового потенціалу.
3. Перерахуйте основні елементи алгоритму діагностики трудового потенціалу підприємства.
4. Яка послідовність дій в управлінні трудовим потенціалом підприємства?
5. Назвіть показники іміджу підприємства і приведіть їх короткі характеристики?
6. Назвіть показник вимірювання іміджу підприємства?
7. Приведіть порядок розрахунку величини кадрового потенціалу підприємства?
8. Дайте визначення поняття динаміки показників якості персоналу?

Термінологічний словник ключових понять

Трудовий (кадровий) потенціал, величина кадрового потенціалу, управлінський потенціал, інженерно-технічні працівники (ІТП), фізичний капітал, людський капітал, культурний капітал, соціальний капітал, якість персоналу, коефіцієнт іміджу підприємства, відповідальність і повноваження.

ТЕМА 8. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства

План: 8.1. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства та її рівні.

8.2. Методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

8.3. Прикладні моделі оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

8.1. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства та її рівні

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства – комплексна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваги сукупності показників оцінки можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу по відношенню до сукупності аналогічних показників підприємств-конкурентів.

Рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

Залежно від глобалізації цілей дослідження:

1. світове лідерство
2. світовий стандарт
3. національне лідерство
4. національний стандарт
5. галузеве лідерство
6. галузевий стандарт
7. пороговий рівень (якщо підприємство знаходиться нижче порогового рівня, то його потенціал вважається неконкурентоспроможним)

Залежно від фокусування на функції управління:

1 рівень. Для підприємств характерно розглядати організацію апарату управління як внутрішньо нейтрального елементу потенціалу. Роль керівника зводиться до випуску продукції, не піклуючись про проблеми конкурентоспроможності та задоволення потреб споживача.

2 рівень. Підприємства намагаються зробити виробничий елемент потенціалу «зовнішньо нейтральним». Це означає, що потенціал підприємства повинен повністю відповідати стандартам, які встановлені його основними конкурентами.

3 рівень. Керівники підприємства розуміють свої переваги в конкуренції на ринку дещо по-іншому, ніж їхні основні суперники, та намагаються не дотримуватися загальних стандартів виробництва, які встановилися в галузі. На цих підприємствах виробнича складова потенціалу підлягає сильному впливу з боку елемента управління, що сприяє її розвитку та вдосконаленню.

4 рівень. Успіх у конкурентній боротьбі стає не стільки функцією виробництва, скільки функцією управління та залежить від якості, ефективності управління, організації виробництва. Дані підприємства забезпечують собі лідируюче положення на ринку на довгий час.

8.2. Методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності спрямована на чотири їх головні класифікаційні ознаки:

1) за напрямком формування інформаційної бази:

- критеріальні (К) – за інформаційну базу беруть абсолютні (натуральні або вартісні) значення ключових показників. За належного інформаційного забезпечення ці методи є найточнішими;

- експертні (Е) – прості у використанні, не потребують збирання повної інформації про конкурентів, оскільки базуються на думці досвідчених фахівців. Проте перевага таких методів є водночас і їхнім недоліком, бо іноді суб'єктивізм експертів може спотворювати результати оцінки.

2) за способом відображення кінцевих результатів виділяють:

- графічні (Г) – забезпечують найвищий рівень сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунках, графіках,

діаграмах та ін.);

- математичні (М) – базуються на факторних моделях оцінки, які полягають у розрахунку одного (інтегрального) показника або кількох цифрових значень показників, за якими формується остаточна оцінка. Ці методи вважають найточнішими, хоч іноді вони потребують обтяжливих математичних обчислень, тобто спеціальної підготовки працівників;

- логістичні (Л) – є алгоритмізованими методами оцінки які базуються на логічних припущеннях.

3) за можливістю розробки управлінських рішень:

- одномоментні (О) – це статичні методи тому. Що оцінюють тільки фактичний стан справ, не забезпечуючи можливості розроблення заходів на перспективу;

- стратегічні (С) – уможливають не тільки оцінку стану конкурентоспроможності потенціалу підприємства на конкретну дату, а й розроблення стратегічних заходів з поліпшення цього потенціалу.

4) за способом оцінки:

- індикаторні (І) – ґрунтуються на використанні системи індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства і національної економіки в цілому. Під індикатором розуміють сукупність характеристик, які дають змогу у формалізованому вигляді описати стан параметрів того чи іншого об'єкта, що досліджується, і на цій підставі сформулювати рекомендації з підвищення результативності функціонування об'єкта. Кожен індикатор, у свою чергу, розпадається на низку показників, які відображають стан окремих елементів досліджуваного об'єкта. Отже постає складне завдання з відбору найвагоміших індикаторів для оцінки кожного щодо названих факторів;

- матричні (табличні) (Т) – в основу цих методів покладено ідею розгляду процесів конкуренції в їх взаємозалежності та динаміці. Використовуючи матричні методи, управлінці мають змогу оцінити рівень конкурентоспроможності потенціалу не тільки свого підприємства, а й

найближчих конкурентів, що допоможе розробити стратегію поведінки на ринку.

У таблиці представлено перелік існуючих методів оцінки конкурентоспроможності із зазначенням класифікаційної ознаки та групи до якої вони належать.

Таблиця 8.1

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності

Метод оцінки конкурентоспроможності	Класифікаційна ознака			
	1	2	3	4
1. Теорія конкурентних переваг М. Портера	К	Г	С	М
2. Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж-Ж. Ламбена	К	Г	С	М
3. SWOT – аналіз	Е	Г	С	М
4. Модель аналізу Мак-Кінсі 7 S	К	Г	С	М
5. Метод вивчення профілю об'єкта	Е	Г	С	М
6. Метод набору конкурентоспроможних елементів	К	Г	С	І
7. Графічна методика Зав'ялова	Е	Г	О	І
8. Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555	Е	М	О	І
9. Формалізований метод Іванова	К	М	С	І
10. Методика Ансофа щодо КСФ	К	М	О	І
11. Метод Градова щодо детермінантів „націон. ромбу”	К	М	О	І
12. Метод американської асоціації управління	Е	М	О	І
13. Метод порівнянь	Е	М	О	І
14. Метод рангів	Е	М	С	І
15. Метод інтегрального критерію	К	М	О	І
16. Метод таксономічного показника	К	М	О	І
17. STEP – аналіз	Е	Л	С	М
18. SPACE- аналіз	К	Л	С	М
19. GAP – аналіз	К	Л	С	І
20. LOTS – аналіз	К	Л	С	І
21. PIMS - аналіз	К	Л	С	І

1. Теорія конкурентних переваг М. Портера

Конкурентні переваги, якими може володіти підприємство, поділяються на 2 основні види: більш низькі ціни за рахунок низьких витрат і диференціація товарів.

Залежно від конкурентних переваг та сфери конкуренції М. Портер виділяє наступні типи стратегії фірми:

1) „лідер в економії витрат” виготовляє продукцію невисокої, але задовільної якості, однак собівартість його продукції нижча ніж у підприємства,

яке спеціалізується на диференціації товару.

2) „концентрація на витратах” передбачає, що підприємство пропонує прості й стандартні товари з малими витратами і низькими цінами.

3) „диференціація товару” – підприємство пропонує широкий вибір високоякісної продукції.

4) „фокусування диференціації” – пропонування підприємством на ринок товару. На якому був зроблений акцент, за високою якістю.

2. Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж-Ж. Ламбена

Ж-Ж. Ламбен вперше виокремлює зовнішні і внутрішні конкурентні переваги.

Зовнішні конкурентні переваги – це ті відмінні якості товару, які створюють цінність для покупця. Підприємство має зовнішні конкурентні переваги тоді, коли воно може примусити ринок прийняти його ціну на товар, яка є вищою за ціни конкурентів, що випускають аналогічну продукцію, але без відповідної відмінної характеристики. По суті це перевага в більш високому рівні цін на основі якісних характеристик (за М. Портером - перевага в диференціації товарів)

Внутрішні конкурентні переваги базуються на лідерстві фірми у витратах. Таке положення може бути досягнуте за рахунок зменшення витрат на виробництво шляхом: введення організаційного і виробничого ноу-хау фірми, доступу до більш дешевих джерел сировини і матеріалів, власного пошуку фірмою методу зниження витрат на виробництво та реалізацію товарів. Це перевага в більш низькій собівартості продукції в порівнянні з конкурентами.

3. SWOT – аналіз

Має на меті дослідити у взаємозв'язку такі групи факторів: сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози. Побудована на основі проведеного дослідження матриця дає змогу проаналізувати парні комбінації сильних і слабких сторін з можливостями і загрозами, а також виявити пріоритетні сфери ділової активності та сформулювати управлінські акценти.

	Сильні сторони (переваги)	Слабкі сторони
Можливості	1 Стратегія „Максі-Максі” $\Pi > C$ $M > 3$	2 Стратегія „Міні-Максі” $C > \Pi$ $M > 3$
Загрози	3 Стратегія „Максі-Міні” $\Pi > C$ $3 > M$	4 Стратегія „Міні-Міні” $C > \Pi$ $3 > M$

Рис. 8.1. Стратегічні рекомендації SWOT – аналізу

Після перевірки взаємного впливу факторів за допомогою матриці SWOT – аналізу можна визначити чотири різновиди корпоративної стратегії фірми:

1. „Максі-Максі” – стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей.

У цій ситуації фірма повинна вживати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок. Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів тощо.

2. „Міні-Максі” – стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей.

Фірма повинна прагнути посилити конкурентні позиції у тих галузях, де це можливо, з одночасною ліквідацією (продажем) слабких господарських підрозділів. Доцільно концентрувати увагу на зниженні рівня витрат і підвищенні конкурентоспроможності продукції.

3. „Максі-Міні” – стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз.

Фірми опинилися в досить поганій ситуації. Вони повинні використовувати свої сильні сторони, які переважають, для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для зростання, тобто переходити до позиційної оборони. Ці фірми можуть вибірково здійснювати „контратаки” – завойовувати окремі ринкові ніші, але більшість зусиль має спрямовуватися на стримування наступу конкурентів і підготовку до активних дій у майбутньому, коли можливості

будуть переважати загрози.

4. „Міні-Міні” – стратегія спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми та уникнення зовнішніх загроз.

Найскладніша ситуація . Фірма вимушена поступово згортати діяльність, перепрофілюватись, реінвестувати кошти в інші галузі тощо. Лише в окремих випадках фірма може ризикнути залишитися, наприклад, з допомогою об'єднання з іншою фірмою.

4. Модель аналізу Мак-Кінсі 7 S

Назва моделі походить від назви компанії і семи факторів, які впливають на розвиток фірми, семи слів, які починаються на англійській мові на букву „S” (стратегія, навички, загальноприйняті цінності, структура, системи (правила, процеси), кадри (структура, досвід), стиль поведінки). Ця модель розроблена консалтинговою фірмою „Мак-Кінсі” з США.

В основу методу покладені такі основні оціночні показники: стратегічний стан фірми, привабливість ринку.

Стратегічний стан фірми рекомендується оцінювати за такими показниками: співставна потужність фірми, частка ринку, порівнювана рентабельність, чистий дохід, технологічний стан, керівництво та персонал...

Привабливість ринку рекомендується оцінювати за такими показниками: абсолютна ємність ринку, темпи зростання ринку, ціноутворення, структура конкуренції, галузева норма прибутку ...

Недоліки методу: при оцінюванні всіх наведених факторів за 5-бальною шкалою велике значення має суб'єктивність оцінювання; подані рекомендації для реалізації стратегії, що наведені в матриці носять поверховий характер. За останні роки ці рекомендації піддаються суворій критиці через негативні наслідки їх реалізації.

5. Метод вивчення профілю об'єкта

Передбачає створення профілю об'єкта, що аналізується. Під профілем розуміють суму характеристик даного об'єкта, - завдяки яким він відомий цільовій групі споживачів. Таким чином, корпоративний профіль – це образ

компанії чи її продукції, який уявляє собі цільова група. Характеристики, що приводяться до будь-якого об'єкта, кількісно вимірюються від 0 до 100 балів. „Профіль” є засобом чи інструментом візуального аналізу об'єкта. Споживач чи будь-яка організація може за даною методикою проаналізувати і оцінити будь-яку фірму, в будь-якій сфері діяльності.

Основною перевагою метода є можливість виокремлення значної кількості конкурентних переваг та їх кількісного виміру. Його недоліком – суб'єктивність оцінки характеристик, що може вплинути на точність оцінювання.

6. Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555

Експертний інститут Торгово-промислової палати Росії в 1996р. Запропонував систему, яка ґрунтується на експертному оцінюванні таких чинників:

- конкурентоспроможність продукції;
- якість продукції;
- ціна продукції.

Шкала оцінювання була обрана від 0 до 5 балів, причому один бал означає низький рівень чинника на думку експерта, а п'ять балів – високий рівень. Зрозуміло, що для ціни продукції один бал – це найкраща оцінка, а для конкурентоспроможності та якості продукції – найгірша.

За результатами досліджень були отримані такі класичні сполучення:

551 – традиційне (висока конкурентоспроможність, висока якість, низька ціна). Це найкраще сполучення з погляду забезпечення та утримання конкурентоспроможності, характерне для багатьох товарів японських і американських фірм, деяких європейських фірм.

555 – європейське (усе високе)

511 – східно-азіатське (висока конкурентоспроможність при низькій якості та низькій ціні).

7. Методика Ансофа щодо КСФ

І. Ансофф розглядає конкурентну силу фірми, її конкурентний статус як

своєрідний показник положення фірми на ринку. Кількісна оцінка показника конкурентної сили (KC) визначається за формулою:

$$KC = \frac{I_f - I_k}{I_o - I_k} \cdot \frac{S_f}{S_o} \cdot \frac{C_f}{C_o};$$

де: I_f – рівень стратегічних капіталовкладень фірми;

I_k – критичний рівень обсягу капіталовкладень, з якого починається одержання доходу;

I_o – оптимальний рівень капіталовкладень, що забезпечує максимум доходу;

S_f – оцінка діючої стратегії фірми;

S_o – оцінка оптимальної стратегії фірми;

C_f – оцінка наявних можливостей;

C_o – оцінка оптимальних можливостей.

Якщо $0 < KC \leq 0,4$ – слабка позиція; $0,4 < KC \leq 0,7$ – середня позиція;

$0,7 < KC \leq 1$ – сильна позиція.

Складність полягає в розмитості поняття „оптимальна стратегія”, „оптимальні можливості фірми”, що, як і будь-які інші експертні оцінки, можуть бути далекими від реальності. Крім того, по кожному елементу стратегічного потенціалу повинні визначатися параметри ресурсів, які можуть забезпечити досягнення цілей фірми на відповідному етапі життєвого циклу конкурентної переваги.

8. Методика Градова щодо детермінантів „національного ромбу”

М.Портер на основі аналізу статистичних матеріалів галузей промисловості восьми промислово розвинутих країн виявив найбільш важливі причини успіхів та невдач в конкурентній боротьбі фірм цих країн. Їм запропонована оригінальна концепція конкурентної переваги країни. Основою цієї концепції є ідея так званого „національного ромбу”, що розкриває чотири властивості (детермінанти) країни, що формують конкурентне середовище, в

якому діють фірми даної країни. „Національний ромб” характеризує систему детермінантів конкурентних переваг, компоненти якої взаємодіють, створюють ефект цілісності, тобто підсилюють, або послаблюють потенціальний рівень конкурентних переваг фірм даної країни.

До складу детермінантів входять:

а. параметри факторів – матеріальні та нематеріальні умови необхідні для формування конкурентної переваги в самому виробничому процесі фірми, а також в країні її базування.

б. стратегія фірми, їх структура і суперництво

с. параметри попиту (вимоги покупців до якості товарів, еластичність попиту за ціною, рівень доходу, національні традиції і т. П)

д. споріднені і підтримуючі галузі.

В загальну систему Портер включає також

– „випадкові події” (винахідництво, великий технологічний прорив, різкі зміни цін на ресурси, значні зміни на світових фінансових ринках чи в обмінних курсах, злети світового чи місцевого попиту, політичні рішення місцевих і закордонних урядів, війни та інші фарсмажорні обставини);

– „дії уряду”.

Градов А.П. додатково вводить ще одну детермінанту „роль приватизації підприємств” на період становлення ринкових відносин (поява приватних підприємств – інвестиції)

9. Метод порівнянь

Полягає у прямому визначенні переваг і недоліків підприємств-конкурентів за окремими індикаторами – показниками конкурентоспроможності, що мають бути визначені на етапі ідентифікації ключових індикаторів конкурентоспроможності.

Застосування даного методу передбачає порівняння підприємства, що оцінюється, тільки з одним підприємством-конкурентом. За кожним ключовим показником конкурентоспроможності визначається не тільки позиція оцінюваного підприємства, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях.

10. Метод рангів

Передбачає порівняння об'єкта оцінки з групою підприємств-конкурентів та дозволяє визначити його місце в конкурентній боротьбі, випереджальні чинники успіху, а також такі, результати за якими гірші, ніж у конкурентів. Загальна сума рангів за всіма ключовими індикаторами дозволяє визначити підприємство лідера і аутсайдерів. Даний метод є простим і не вимагає спеціального математичного апарату. Водночас метод рангів усереднює ступінь впливу кожного з ключових індикаторів на рівень конкурентоспроможності, не дозволяє оцінити ступінь відставання підприємства від його основного конкурента.

11. STEP – аналіз

Відомий метод, але використовується надзвичайно рідко. Назва за початковими буквами англійських слів: суспільство, технологія, економіка, політика. Даний метод є засобом дослідження зовнішнього середовища підприємства, основним завданням даного аналізу є мінімізація впливу негативних факторів та можливості використання інших. Аналіз здійснюється за схемою „чинник-підприємство”. Результати аналізу оформлюються у вигляді матриці, на горизонтальній осі якої визначаються чинники макросередовища, на вертикальній – сила їхнього впливу в балах, рангах або інших одиницях виміру

12. SPACE- аналіз

Логічне продовження SWOT – аналізу. Однак його основні ідеї недостатньо використовуються не лише в практиці діяльності підприємств, але й на рівні методичних розробок та рекомендацій. В основу аналізу закладена ідея, що стратегічна конкурентна позиція підприємства є функцією фінансової стійкості (сили) підприємства та конкурентоспроможності продукції.

Може застосовуватися для оцінки сильних та слабких сторін діяльності невеликих підприємств за такими групами критеріїв:

- 1) фінансова сила підприємства (ФС);
- 2) конкурентоспроможність підприємства (КП);

- 3) привабливість галузі (ПГ);
- 4) стабільність галузі (СГ).

Для оцінки фінансової сили підприємства використовують показники рентабельності інвестицій, динаміки прибутку та рівня фінансової стійкості (залежності від зовнішніх зобов'язань);

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства – показники долі підприємства на ринку, рентабельності реалізації продукції та конкурентоспроможності продукції;

Привабливість галузі визначається рівнем її прибутковості, стадією життєвого циклу, залежністю від ринкової кон'юнктури;

Стабільність галузі – стабільністю прибутку, рівнем розвитку інноваційної діяльності та маркетинговими й рекламними можливостями.

Кожен показник, що характеризує ключові критерії, оцінюється за десятибальною шкалою на основі порівняння фактичних значень фінансових коефіцієнтів із нормальним їх рівнем для підприємства та на основі вивчення статистичної інформації щодо економічного становища галузі.



Рис. 8.2. Визначення вектора рекомендованої стратегії

Після отримання зважених оцінок ключових критеріїв будують вектор рекомендованої стратегії в системі координат SPACE. Початок вектора знаходиться в точці початку координат, кінець вектора знаходиться в точці А з координатами:

$$X = ПГ - КП,$$

$$Y = \Phi C - CГ$$

Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для зміцнення конкурентних позицій.

13. GAP – аналіз

Етапи аналізу:

1. Попереднє формування цілей на один рік, три роки, п'ять років.
2. Прогноз динаміки норми прибутку у зв'язку зі встановленими цілями для існуючих підприємств.
3. Встановлення розбіжностей між цілями і прогнозами.
4. Визначення альтернатив здійснення інвестицій для кожного підприємства.
5. Визначення загальних альтернативних конкурентних позицій для кожного підприємства і прогноз результатів.
6. Розгляд інвестицій і альтернатив цінової стратегії для кожного підприємства.
7. Погодження цілей стратегії кожного підприємства з перспективами портфеля в цілому.
8. Встановлення розбіжностей між попередніми цілями діяльності та прогнозом для кожного підприємства.
9. Уточнення профілю можливого придбання нових підприємств.
10. Визначення набору ресурсів, необхідних для таких придбань, і характеру їх можливого впливу.
11. Перегляд цілей і стратегій існуючих підприємств з метою створення цих ресурсів.

Даний аналіз можна використовувати як для групи підприємств, так і для одного підприємства. Його можна ще назвати організаційною атакою на ліквідацію розбіжностей між бажаною та прогнозованою конкурентоспроможністю.

14. LOTS – аналіз

Метод було розроблено у 1980 році в Швеції. LOTS у перекладі зі шведської мови означає „лоцман”. Даний метод включає детальне, послідовне обговорення низки проблем бізнесу на різних рівнях і різному ступені складності: від корпоративної місії компанії в цілому до індивідуального проекту в середині підприємства.

Обговорення включає дев'ять етапів і стосується: існуючого стану; стратегії; довгострокових цілей; короткострокових цілей; методів і об'єктів аналізу; кадрового потенціалу; планів розвитку; організації менеджменту; звітності.

При обговоренні цих проблем можуть бути використані різні моделі ділової стратегії і способи вирішення задач. Кінцевою метою є розробка позиції, яка дозволить компанії, підрозділу чи окремому індивідууму правильно будувати свої взаємовідносини із зовнішнім оточенням, збільшуючи, таким чином, свою конкурентоспроможність.

15. PIMS – аналіз

Це метод аналізу впливу ринкової стратегії на прибуток. Був розроблений у середині 60-х років у компанії „Дженерал Електрик”. Являє собою спробу звести всі змінні, які впливають на довгострокову прибутковість компанії. Ця модель, що використовує приблизно тридцять змінних, дозволяє виявити біля 67% чинників успіху компанії.

Модель складається з бази даних, що налічує біля 3000 підприємств, головним чином північноамериканських і європейських компаній. За допомогою моделі можна порівнювати дані, які характеризують діяльність підприємств, функціонуючих у відповідній галузі, з даними емпіричного матеріалу моделі. Використання емпіричного матеріалу є великою перевагою

моделі, тому що дозволяє скоротити розбіжності між абстрактним (теоретичним) і конкретним(практичним).

Вирішальні чинники прибутковості для будь-якої галузі ділять на три групи:

1. конкурентна ситуація (частка ринку +, відносна частка ринку +, відносна якість продукту +);
2. виробнича ситуація (капітал/сума продажу –, капітал/додану вартість –, ступінь використання виробничих потужностей +, продуктивність праці +);
3. ринкова ситуація (зростання +, капіталомісткість –, витрати на маркетинг / сума продажу –, сума покупок –).

(знак „ +” означає позитивний ефект на прибутковість, а знак „ –”, негативний. Фактори проранжовані.)

Найбільш сильний вплив на норму прибутку (в порядку зростання) справляють: продуктивність праці, відносна доля компанії на ринку, відносна якість продукту, капіталомісткість.

Значна перевага моделі закладена у спробі виміряти відносну якість продукту, оскільки вирішальною умовою успіху в бізнесі є задоволення потреб споживачів. У цій моделі передбачається оцінити відповідність структури виробництва структурі потреб.

База даних моделі формується в Бостонському інституті стратегічного планування.

За іншим джерелом змінні показники були згруповані в п'ять класів:

1. Привабливість ринкових умов (швидкість зростання галузі в довгостроковій перспективі (4-10 років), швидкість зростання галузі в короткостроковій перспективі (до 3 років), стадія життєвого циклу продукту).
2. Сила конкурентних позицій (ринкова доля, відносна ринкова доля, відносна якість продукту).
3. Ефективність використання інвестицій (інтенсивність інвестицій (сумарні інвестиції, віднесені до обсягу продажів, і сумарні інвестиції, віднесені до доданої вартості), інтенсивність основного капіталу (відношення основного

капіталу до обсягу продажів), процент використання виробничих потужностей.

4. Використання бюджету за наступними напрямками (витрати на маркетинг відносно обсягів продажів, витрати на наукові дослідження відносно обсягу продажів, витрати на нові продукти відносно обсягу продажів).

5. Поточні зміни в положенні на ринку (зміна ринкової частки).

8.3. Прикладні моделі оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства

Прикладні моделі поєднують кілька класифікаційних ознак, розглянуто три з них:

Індикаторний метод оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства за економічними і соціальними стандартами було запропоновано російськими дослідниками в підручнику „Ринкова економіка” 1992р. Видання. Він дає можливість інтегрально оцінити конкурентоспроможність потенціалу підприємства з економічного й соціального боку.

Метод експертних оцінок використовується за недостатнього інформаційного забезпечення. Експерти оцінюють конкурентоспроможність потенціалу підприємства з позиції управління підприємством, виробництва, маркетингу, кадрів, продукту, фінансів.

Метод набору конкурентоспроможних елементів забезпечує поетапне дослідження конкурентоспроможності потенціалу підприємства, починаючи з порівняльної оцінки найвагоміших складових: конкурентоспроможність продукції, конкурентоспроможність системи управління, конкурентоспроможність техніко-технологічної бази і т.ін.

Індикаторний метод оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства за економічними і соціальними стандартами.

Різні співвідношення доходів та ресурсів (капіталу, праці, часу) за порівняння з аналогічними стандартами, які визначаються критеріально-

експертним способом, дають можливість оцінити конкурентоспроможність потенціалу підприємства. Така оцінка формується на підставі використання низки показників і стандартів (нормативів, еталонів), за досягнення яких підприємство стає конкурентоспроможним. Існує безліч методів розробки даних стандартів. Серед них переважають експертні (бальні) методи оцінювання.

Стандарти конкурентоспроможності потенціалу підприємства розділяють на дві групи: економічні і соціальні.

Оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства за економічними стандартами проводиться щонайменше за мінімальною кількістю – 5-ма економічними стандартами, а саме: за ефективністю використання речових та інформаційних ресурсів, економічного простору, часу, технології, за рівнем доходів. За індикатори і відповідні їм показники можна взяти:

1) індикатор використання ресурсів (KP) – це співвідношення між коефіцієнтом доходів підприємства ($K_{\partial n}$) – (Чистий прибуток підприємства / відрахування до бюджету та соціальних фондів) та коефіцієнтом ресурсів підприємства (K_{pn}) – (Ресурси авансовані підприємством / Ресурси, застосовані на підприємстві).

$$KP = \frac{K_{\partial n}}{K_{pn}} \rightarrow \max$$

2) індикатор використання праці ($KП_p$) – це співвідношення чистого прибутку підприємства ($ЧП_n$) і вартості робочих місць підприємства ($ВРМ_n$).

Вартість робочих місць підприємства – це середньорічна вартість робочих місць підприємства, яка визначається порівнюванням середньорічної вартості основних фондів і середньорічної кількості робочих місць.

$$KП_p = \frac{ЧП_n}{ВРМ_n} \rightarrow \max$$

3) індикатор місткості ринку ($KМ$) – це співвідношення балансового прибутку підприємства ($БП_n$) і прибуткової місткості ринку даного товару ($ПМР_m$).

Прибуткова місткість ринку визначається сукупним грошовим потоком споживачів на товар за відрахуванням тієї умовної частини попиту, яка спрямовується на відшкодування витрат на виробництво і реалізацію товару.

$$KM = \frac{BP_n}{ПМР_m} \rightarrow \max$$

4) індикатор дохідності (*КД*) – це співвідношення валового доходу підприємства у розрахунку на одного робітника, включаючи власників підприємства (*ВДП_p*) і аналогічного доходу, який отримується в комерційній сфері (галузі) діяльності в цілому в економіці країни (*КомВДП_p*):

$$KD = \frac{ВДП_p}{КомВДП_p}$$

Наведені показники зіставляються з аналогічними нормативними або фактичними показниками конкурентів, що дає змогу оцінити індивідуальний рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства за економічними стандартами.

Відносно встановленого рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства залежно від глобалізації цілей дослідження будується матриця конкурентоспроможності потенціалу підприємства, у якій відображаються відносні величини вибраних стандартів (індикаторів) і їхнє відсотково-бальне вираження.

У матриці конкурентоспроможності вищий рівень індикатора, отриманий експертним шляхом, приймається за 100% і, відповідно, за 100 балів. На основі цієї матриці можна дати бальний розрахунок рівня конкурентоспроможності як по окремих індикаторах, так і в цілому, по всьому їх комплексу. При цьому сама формула розрахунку загального фактичного рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства за економічними стандартами (*ЗКПП_e*) на обраному із семи можливих рівнів виглядає таким чином:

$$ЗКПП_e = \frac{KP_{8б} + КП_{8б} + KM_{8б} + КД_{8б} + КЧ_{8б}}{KP_{pб} + КП_{pб} + KM_{pб} + КД_{pб} + КЧ_{pб}}$$

де: 8 – рівень підприємства, p – обраний рівень для оцінки конкурентоспроможності (1 – світове лідерство, 2- світовий стандарт, 3 – національне ліднрство, 4 – національний стандарт, 5 – галузеве лідерство, 6 – галузевий стандарт, 7 – пороговий рівень)

На основі запропонованої матриці конкурентоспроможності потенціалу підприємства необхідно скласти таблицю резервів (P) і втрат (B) потенціалу підприємства і провести її аналіз.

Резервами для підприємства є різниця між більш високими показниками того чи іншого стандарту (індикатора) і реальною величиною показників самого підприємства.

Втратами є різниця між величиною порогового рівня стандарту і величиною цього стандарту для підприємства.

Крім точних даних про резерви і втрати, спеціалісти повинні знати обсяги інвестицій (I), час (T), економічний ефект (Ee), які можуть мати місце під час прийняття рішення про заходи щодо підвищення рівня того чи іншого індикатора (стандарту). Для кінцевих висновків потрібно розрахувати два показника:

- коефіцієнт ефективності використання інвестицій $Kei = Ee/I$;
- інтегральний коефіцієнт ефективності використання інвестицій і часу $Kint = Kei/T$, де T – це проміжок часу між інвестуванням капіталу і отриманням ефекту.

Даний аналіз необхідно доповнювати дослідженням динаміки резервів, втрат та інтегрального коефіцієнта ефективності.

Коефіцієнт успіху у сфері підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства розраховується таким чином:

$$Y = (T_3 Kint - T_3 B) / T_3 P .$$

За даними таблиці роз0раховується коефіцієнт успіху в галузі підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства за періодами і графічно зображують „стріли” конкурентного успіху.

Найбільш прийнятний випадок, коли динаміка втрат стрімко знижується до нуля, а лінія темпів зміни інтегрального коефіцієнта ефективності вище лінії темпи зміни резервів при їх досить близькому знаходженні один біля одного. Максимальний успіх при цьому досягається, коли $TzB=0$, а $TzK_{int}>TzP$. Це означає, що підприємство стрімко покращує конкурентоспроможність свого потенціалу.

У розвинутих країнах велику роль в оцінці конкурентоспроможності потенціалу підприємства відіграють соціальні стандарти. Це показники – нормативи, які характеризують соціальну конкурентоспроможність потенціалу підприємства або соціальну якість підприємства. Дана оцінка базується на результатах чотирьох рейтингів, а саме: рейтинг споживачів (Pc), діловий рейтинг (Pd), рейтинг престижу (Pn), міжнародний рейтинг (Pm). порівнюючи сумарні бали оцінки рейтингів власних і у конкурентів, отримуємо показник, який відображає рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства за соціальними стандартами.

Метод експертних оцінок.

Дана методика розроблена для малих підприємств, що виробляють один вид продукції.

Експертами можуть бути обрані: фахівці підприємства (директор, заступники директора з виробництва, заступники директора з економіки, комерційні директори, маркетологи),. Фахівці роздрібної торгової мережі, основні оптові клієнти. Загальна кількість експертів – 12 чоловік.

Усім експертам пропонується анкета з питаннями щодо конкурентоспроможності потенціалу підприємств за наступними блоками запитань:

- 1) управління підприємством (цілі і стратегія, система мотивації, загальні цінності);
- 2) виробництво (стан і рівень використання виробничих потужностей, гнучкість виробничих ліній, якість організації виробництва, стан НДДКР);

- 3) маркетинг (планування, організація та контроль збуту, ступінь охоплення, умови оплати, пряма реклама продукції, згадування в ЗМІ, участь у виставках);
- 4) кадри (вікова структура, рівень освіти, кваліфікація);
- 5) продукт (якість, ціна, технічні параметри, надійність і гарантійний строк, повнота технічного сервісу, забезпечення запчастинами, строк служби, унікальність, патент, торгова марка, упаковка);
- 6) фінанси (частка власного капіталу, фінансовий баланс, можливість отримання кредиту).

При цьому знаходиться середній показник, множиться на питому вагу і сумується по групі.

Аналогічним чином обробляються експертні оцінки підприємств-конкурентів і результати обробки зводяться в таблицю, за допомогою якої проводиться порівняння отриманих результатів.

Загальний показник конкурентоспроможності потенціалу підприємства буде дорівнювати середньостатистичній сумі зважених числових показників по кожній із груп.

Метод набору конкурентоспроможних елементів.

Це синтезований метод визначення конкурентоспроможності потенціалу підприємства, побудований на засновку, що конкурентоспроможність продукції підприємства є її головною складовою.

Алгоритм методу:

- 1) формується перелік індикаторів (I_j , де $j=1, \dots, m$), які слугують базою оцінки конкурентоспроможності конкретного виду продукції, що оцінюється;
- 2) експертним шляхом для кожного індикатора встановлюється його вага (B_j , де $j=1, \dots, m$) у загальній оцінці за умови, що $\sum B_j = 1$;
- 3) службою маркетингу підприємства - об'єкта оцінки пропонується n – вибір підприємств з аналогічною продукцією, які є найближчими конкурентами;

- 4) за отриманою інформацією будується матриця визначення конкурентоспроможності одиниці продукції підприємства, що слугує об'єктом оцінки.
- 5) за допомогою абсолютних значень обраних індикаторів визначаються ранги одиниці продукції (P_{ij}).
- 6) знаходиться зважений відносно індикатора загальний ранг одиниці продукції кожного підприємства, що бере участь у масиві оцінки за формулою:

$$P_i = \sum P_{ij} \cdot B_j.$$

- 7) після встановлення загальних рангів знаходиться підприємство-лідер (L) та підприємство-аутсайдер (A) за даною одиницею продукції, а також діапазон відстані аутсайдера від лідера (D_v) за формулою:

Діапазон відстані аутсайдера від лідера дає уявлення про розмежування підприємств у конкурентному середовищі, а саме:

$$D_v = P_A - P_L.$$

- a. чи належить підприємство до кола лідерів чи аутсайдерів?
- b. Чи вигідне в нього положення в зоні очікування нападу?
- c. Чи правильно підприємство використовує свої можливості?

Радіус кола лідерів (аутсайдерів) дорівнює чверті від діапазону відстані аутсайдера від лідера (D_v), а саме:

$0 - \frac{1}{4} D_v$ – коло лідерів;

$\frac{1}{4} D_v - \frac{1}{2} D_v$ – зона очікування нападу;

$\frac{1}{2} D_v - \frac{3}{4} D_v$ – зона невикористаних можливостей;

$\frac{3}{4} D_v - D_v$ – коло аутсайдерів.

- 8) конкурентоспроможність одиниці продукції (KC_{ia}), таким чином, визначається за формулою:

$$KC_{ia} = (P_A - P_i) / D_v.$$

- 9) для визначення конкурентного статусу підприємства за всією номенклатурою продукції, що ним виготовляється, необхідно провести аналогічні розрахунки для всіх видів продукції, а потім звести отримані результати в підсумкову таблицю, яка також повинна містити інформацію щодо структури виробництва продукції за проектною потужністю та фактичними обсягами продажу.
- 10) Ранг конкурентоспроможності потенціалу підприємства визначається за формулою:
- $$P_{KIII} = KC_{ia} \cdot (1 - PKC_{ia}).$$
- 11) рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства розраховується, як середній ранг конкурентоспроможності за всією номенклатурою продукції.

Конкурентоспроможність продукції поза сумнівом є головною складовою конкурентоспроможності потенціалу підприємства, але не треба забувати, що до його складу входять не менш важливі елементи: виробничий, фінансовий, управлінський потенціал і т. ін., конкурентоспроможність яких слід урахувати під час визначення остаточного рівня конкурентоспроможності потенціалу.

Контрольні запитання

1. Основні завдання управління конкурентоспроможністю підприємства.
2. Назвіть методи оцінки конкурентоспроможності продукції.
3. Основні підходи к оцінці конкурентоспроможності підприємства.
4. Обґрунтуйте значення стратегічного аналізу в управлінні конкурентоспроможності підприємства.
5. Які прикладні моделі оцінки конкурентоспроможності потенціалу Ви знаєте?

Термінологічний словник ключових понять

Конкурентоспроможність підприємства, конкурентні переваги, конкурентоспроможність продукції, оцінка конкурентоспроможності продукції, система забезпечення конкурентоспроможності, методика оцінки конкурентоспроможності підприємства, моделі оцінки конкурентоспроможності потенціалу, SWOT-аналіз, GAP-аналіз, LOTS-аналіз, PIMS-аналіз, конкурентний статус підприємства.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

ТЕМА 9. Система антикризового управління потенціалом підприємства

План: 9.1. Поняття і суть антикризового управління потенціалом підприємства.

9.2. Заходи щодо виходу підприємства з кризи.

9.1. Поняття і суть антикризового управління потенціалом підприємства

Антикризове управління є найважливішим важелем підприємницької активності. Проте у вітчизняній літературі немає єдиної думки щодо змісту цього терміну.

Частина економістів зводять антикризове управління в основному до чисто фінансового процесу, який пов'язаний з ліквідацією заборгованості підприємства; інші зводять антикризове управління до діяльності менеджерів підприємства в умовах банкрутства; деякі фахівці орієнтують цей вид діяльності підприємств на швидкі фінансові заходи, які забезпечують короткострокову економічну ефективність підприємства.

Таким чином, *антикризове управління* представляє комплекс інструментів зовнішнього і внутрішнього впливу на підприємство, яке проявляє ознаки кризового стану або знаходиться в кризі.

Метою антикризового управління є розробка і реалізація заходів, які направлені на попередження виникнення негативних явищ, які приводять до кризового стану підприємство, забезпечення його фінансової стійкості і стійкого положення на ринку при різних змінах економікою середовища.

Показники, які характеризують стан підприємства як кризове:

1. Зниження розмірів прибутку і рентабельності, внаслідок чого погіршується фінансовий стан підприємства.
2. Збитковість підприємства, в результаті якої зменшується або повністю вичерпуються резервні фонди підприємства.
3. Неплатоспроможність, яка може привести до припинення діяльності підприємства.

У таких умовах можна фіксувати банкрутство підприємства. Банкрутство фактично починається, коли підприємство через відсутність фінансових ресурсів, нездатний виконати свої фінансові зобов'язання перед партнерами.

Виходячи з принципу неплатоспроможності, боржник може бути визнаний банкрутом, якщо він не розраховується з кредитором впродовж трьох місяців.

Ефективність антикризового управління обумовлена здатністю фірми конструктивно реагувати на зміни, які загрожують її нормальному функціонуванню.

Ця здатність не залежить від того, здійснюється процедура банкрутства або тільки виникає її загроза. І в першому і в другому випадку необхідне застосування антикризових рішень, сукупність яких і є антикризовим управлінням.

Для здійснення процедури управління кризовим підприємством дають оцінку таким характеристикам:

- кредитному портфелю підприємства;
- коефіцієнту важливості довга;
- якості фінансового стану підприємства;
- ознакам неплатоспроможності підприємства.

Для характеристики кризового портфеля розглядають: суму кредиту, кількість днів до погашення кредиту, ставку штрафу за прострочений термін погашення кредиту.

Як кредити розглядаються всі засоби, одержані не тільки в кредитних організаціях, але і у вигляді відстрочень по платежах до бюджету і позабюджетних фондів, у вигляді авансів постачальників.

На основі цих показників формується показник важливості кредиту – коефіцієнт важливості довга.

Коефіцієнт важливості борга – інтегральний показник, який розраховується по значеннях характеристик елементу кредитного портфеля, який дозволяє ранжувати всі кредити по ступеню важливості, тобто визначити пріоритети при здійсненні контролю за їх погашенням.

Коефіцієнт важливості боргу розраховується з використанням мультиплікативної моделі

$$K_{важi} = A_i \cdot X_i,$$

де: A_i – вектор-строчка, який складається з питомої ваги відповідних значень показників i -го кредиту;

X_i – вектор-стовпець, який складається із значень відповідних показників i -го кредиту.

Питома вага показників визначається, виходячи з управлінської концепції керівництва підприємств, і залежить від того, якому показнику при оцінці кредиту дається більше значення, а так само від того, як впливає цей показник на важливість боргу: якщо вплив прямий пропорційний, питома вага більше одиниці, якщо навпаки – менше одиниці.

Як показник, який якісно оцінює стан підприємства щодо його спроможності, використовується якість фінансового стану – комплексна оцінка підприємства у момент аналізу.

Вимірювання якості фінансового стану слід здійснити не по фінансовій звітності, а на основі аналізу договорів підприємства і зіставлення графіка платежів по кредиту з календарем.

Для визначення якості фінансового стану використовують декілька ступенів якості: здатне підприємство, передкризове, кризове підприємство, нездібне підприємство (після рішення Арбітражного суду).

Часто важливо визначити глибину нездатності підприємства.

На етапі попереднього аналізу можна користуватися якісним і кількісним вимірюваннями.

Таблиця 9.1

Критерії ступенів якості фінансового стану підприємства

Умова	Ступінь
Графік платежів по боргах виконується	Здатне
Більше половини боргів прострочене до двох місяців від терміну договору	Передкризове
Більше ? боргів прострочено до двох місяців від терміну договору	Кризове
Якщо хоча б один борг прострочений більш ніж на три місяці.	Нездібне



Рис. 9.1. Попереднє вимірювання глибини нездатності

Якісне вимірювання дозволяє визначити, наскільки борги підприємства заважають йому працювати. Кількісне вимірювання свідчить про те, скільком кредиторам із загальної кількості підприємство прострочило виплати по боргах.

9.2. Заходи щодо виходу підприємства з кризи

При виявленні в результаті попереднього аналізу ознак нездатності необхідно використовувати антикризові заходи, мета яких – реалізація комплексу заходів щодо повернення підприємства до здатності. Для цього проводиться комплексний аналіз фінансового стану (комплексність аналізу полягає в його повноті). Аналізуються причини погіршення якості і заходу

щодо стабілізації фінансового стану підприємства.

Відповідно до причин, які були виявлені в процесі аналізу, проводиться заходи по фіксації і мінімізації нездатності, мету яких вивести підприємство на рівень нормально функціонуючого.

Процес виходу підприємства з кризи є набором заходів направлених на поступальне поліпшення якості фінансового стану і перехід підприємства з розряду кризових в розряд здатних:

- комплексний аналіз якості фінансового стану;
- фінансова стабілізація нездібного підприємства;
- аналіз можливостей фінансового оздоровлення;
- розробка інвестиційної програми для виходу підприємства з кризи;
- вихід підприємства з кризового стану.

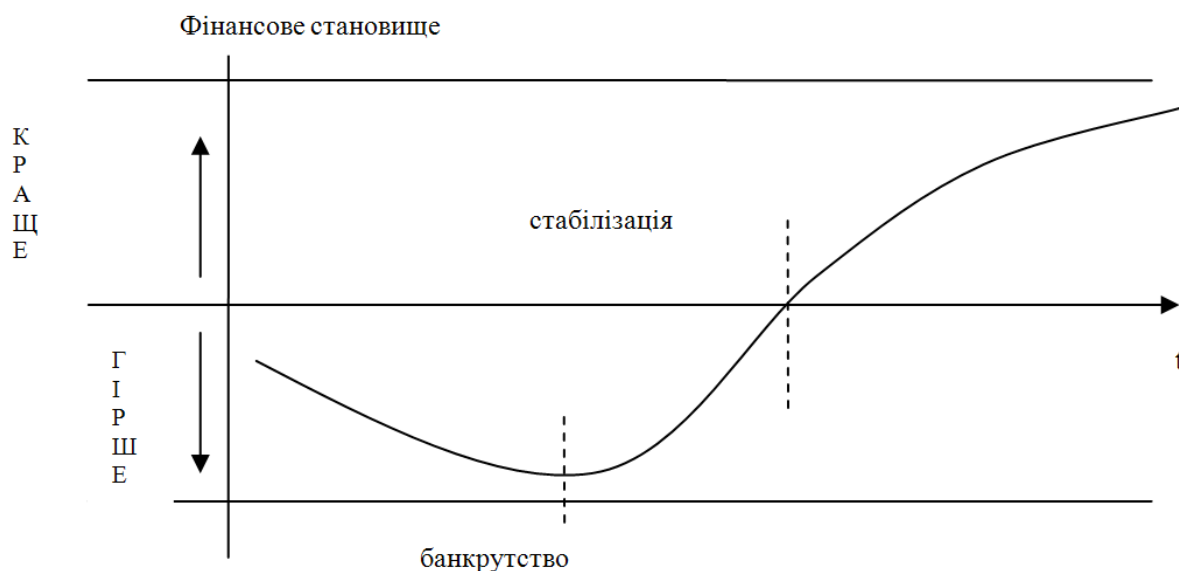


Рис. 9.2. Процес виходу підприємство з кризи

Таким чином, аналіз якості фінансового стану включає:

- етап виявлення причин кризи;
- фінансова стабілізація нездібного підприємства;
- етап жорсткої фінансової політики підприємства для пошуку виходу з ситуації, яка склалася;
- аналіз можливостей фінансового оздоровлення;
- етап пошуку альтернатив, їх техніко-економічного обґрунтування,

вибору кращого способу виходу з кризи;

- розробка інвестиційної програми виходу з кризи;
- етап реалізації заходів щодо підготовки підприємства до фінансового оздоровлення; вихід підприємства з кризи;
- етап поліпшення якості фінансового стану і доведення підприємства до здатності.

Контрольні запитання

1. Дайте визначення поняття антикризового управління підприємством?
2. Назвіть причини виникнення кризових станів в процесів управління потенціалом підприємства.
3. Які показники характеризують роботу підприємства як кризового?
4. Охарактеризуйте поняття «коефіцієнт важливості боргу»?
5. Перерахуйте критерії ступенів якості фінансового стану підприємства.
6. Назвіть основні етапи процесу виходу підприємства з кризи?
7. Охарактеризуйте основні етапи аналізу якості фінансового стану?
8. Охарактеризуйте можливі наслідки виникнення криз.

Термінологічний словник ключових понять

Антикризове управління, збитковість підприємства, неплатоспроможність, банкрутство, кредитний портфель, коефіцієнт важливості борга, якість фінансового стану, фінансового оздоровлення.

ТЕМА 10. Механізми та інструменти протидії кризовим процесам

План: 10.1. Оперативне управління як інструмент антикризового управління підприємством.

10.2. Види оперативного управління.

10.1. Оперативне управління як інструмент антикризового управління підприємством

Основним контуром оперативного управління є система оперативного управління, створена відповідно до вимог до схем управління. В рамках таких схем управління розглядається процес створення і здійснення управляючого впливу суб'єктом управління.

Основні принципи формування системи оперативного управління:

1. Принцип своєчасності полягає в оперативному реагуванні суб'єкта управління на зміни інформації про функціонування об'єкту управління. Рішення повинні ухвалюватися своєчасно, тобто реакція на дію повинна здійснюватися в строк, необхідний для ефективного вирішення проблеми, яка виникла.

2. Принцип раціональної точності – необхідно, щоб витрати на рішення проблеми не перевищували можливих збитків унаслідок події.

3. Принцип групування – деякі проблеми або події можуть бути згруповані для найефективнішого їх вирішення.

4. Принцип делегування повноважень - зводиться до того, що б керівник певного рівня не вирішував проблеми нижчого рівня, а займався рішенням проблем відповідної складності.

Оперативне управління – це цілеспрямований вплив на об'єкт управління для стабілізації поточного стану і підведення основних характеристик об'єкту у відповідність із стратегією його діяльності.



Рис. 10.1. Аспекти системи оперативного управління

10.2. Види оперативного управління

Оперативне управління запасами. При оперативному управлінні запасами необхідно здійснити: моніторинг запасів, забезпечення запасів, план на устаткування, роботу служби ЕОМ і служби даних.

В рамках вказаних процедур необхідно підтримувати мінімальний рівень запасів, необхідних для здійснення будівництва. Для цього створюється підсистема автоматизованого контролю запасів у функції якої входять: контроль руху запасів, партійний облік, визначення критичної кількості і замовлень.

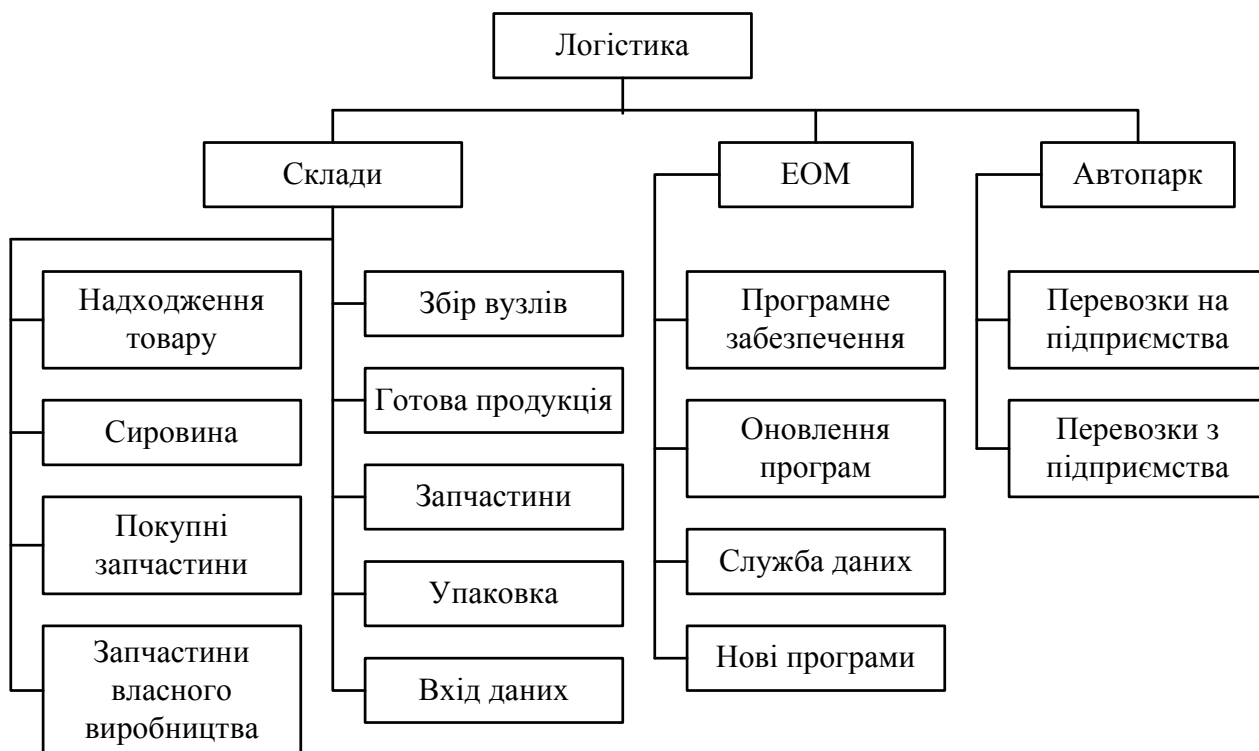


Рис. 10.2. Структура логістичної схеми управління запасами

В рамках оперативного управління витратами і закупівлями_необхідно, в першу чергу, розв'язати проблеми забезпечення матеріалами, устаткуванням, інструментами і т.ін.

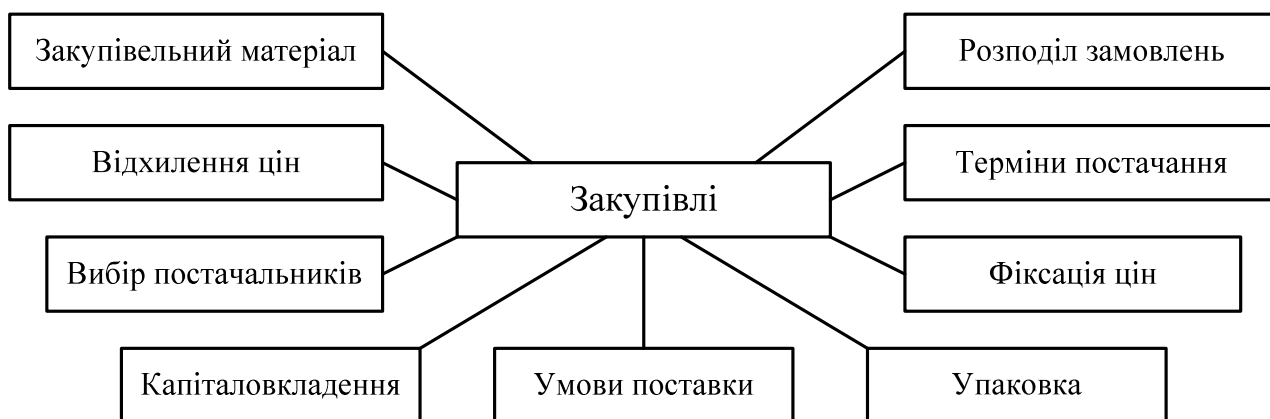


Рис. 10.3. Структура оперативного управління закупівлями

Управління витратами – це вміння скорочувати використання ресурсів і збільшувати їх віддачу, для цього необхідно: знання як і в яких об'ємах використовуються ресурси підприємства; прогнозування виникнення і об'ємів додаткового фінансування; вміння забезпечити максимально високий рівень віддачі від використання ресурсів.

Оперативне управління дебіторською заборгованістю підприємства.

Суть оперативного управління дебіторською заборгованістю підприємства полягає в здійсненні заходів щодо поточного управління боргами підприємства. Для цього слід використовувати наступні методи (рис. 10.4).



Рис. 10.4. Методи управління дебіторською заборгованістю

З метою максимізації потоків грошових коштів підприємства необхідно розробити систему договірних взаємостосунків з контрагентами, використовуючи більш оптимальні умови оплати, до яких відносять:

- предоплату, при якій може бути встановлена мінімальна ціна продажу;
- частичну передоплату, яка передбачає передоплату і продаж товарів в кредит;
- передачу на реалізацію, яка передбачає, що продавець зберігає право власності на реалізовані товари, поки не одержить суми оплати на них;
- встановлення проміжного рахунку, звичайно використовується при довгострокових контрактах для забезпечення регулярного поповнення грошових коштів через виконання окремих етапів роботи;

- банківська гарантія;
- використання гнучких цін, які прив'язані до різноманітних індикаторів (наприклад, до загального індексу інфляції або до курсу вільно конвертованої валюти), гнучка ціна використовується для захисту підприємства від інфляційних збитків або збитків по курсових різницях.

Під поточною ліквідністю розуміється вірогідність повернення суми боргу, тобто

$$Лб = Pнов ,$$

де: $Лб$ – ліквідність боргу, $Pнов$ – вірогідність повернення боргу.

На основі механізмів оперативного управління розробляється комплексна програма антикризового управління, яка повинна включати заходи щодо оздоровлення підприємства з метою виводу його з кризи.

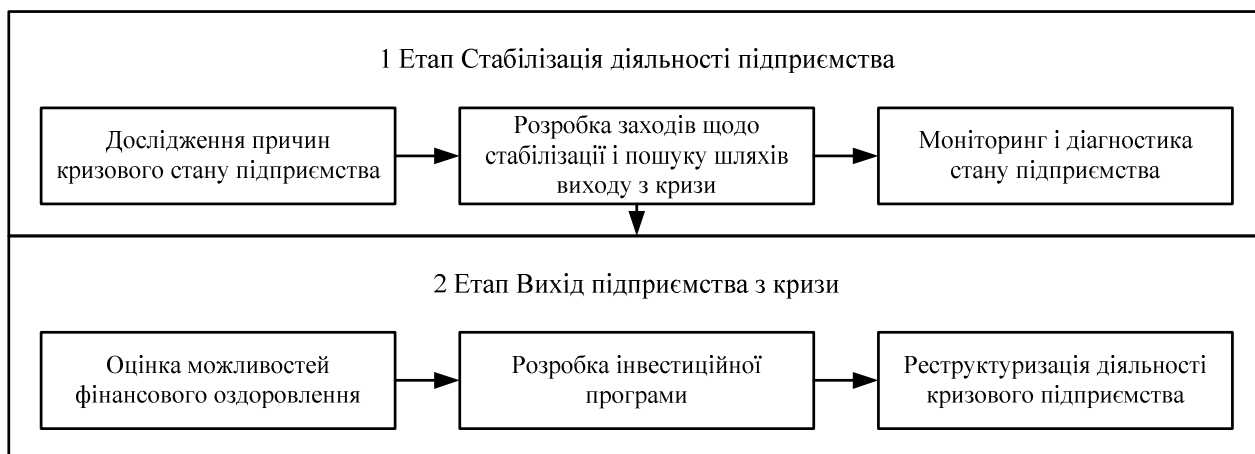


Рис. 10.5. Комплексна програма антикризового управління підприємством

Основні складові комплексної програми антикризового управління покликані не тільки стабілізувати діяльність підприємства, але і підвищувати його ефективність, тобто максимально віддалити його від банкрутства. Щоб запобігти і не допустити банкрутство необхідно досліджувати причини кризового стану підприємства, для цього використовують аналіз фінансового стану підприємства.

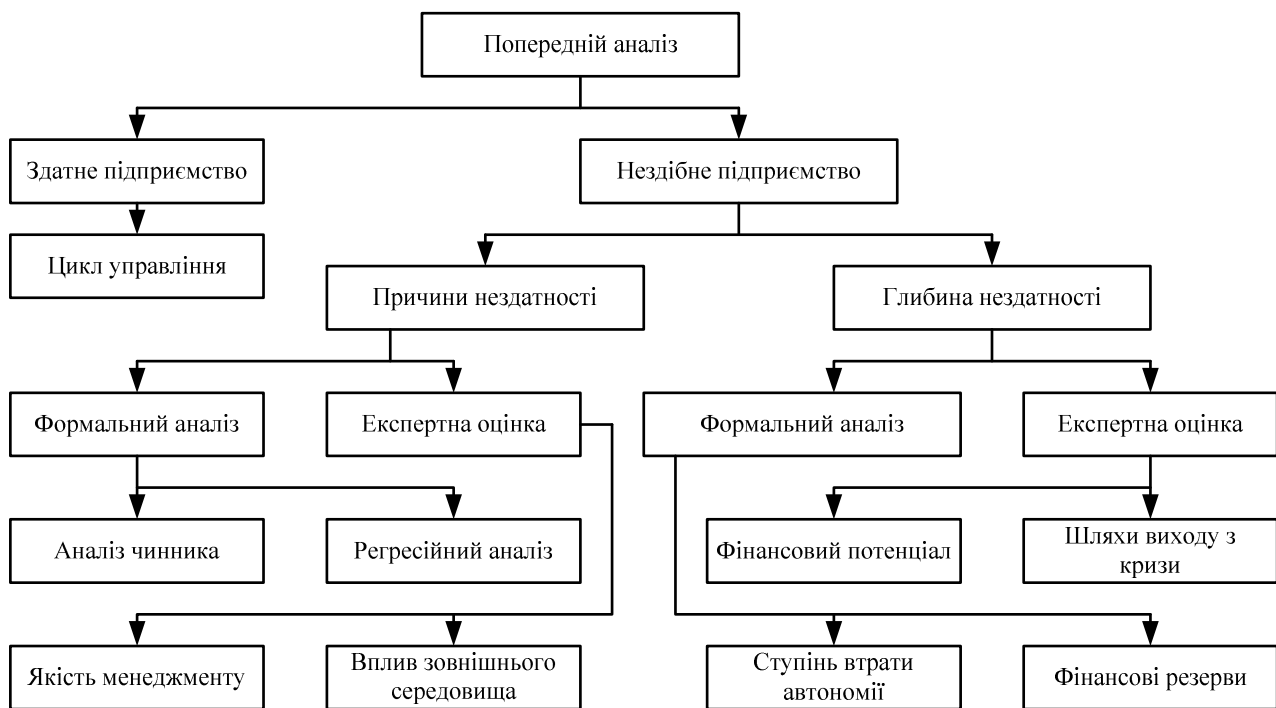


Рис. 10.6. Комплексний аналіз якості фінансового стану

Для аналізу формальних причин економічної нездатності підприємства слід користуватися наступним алгоритмом.

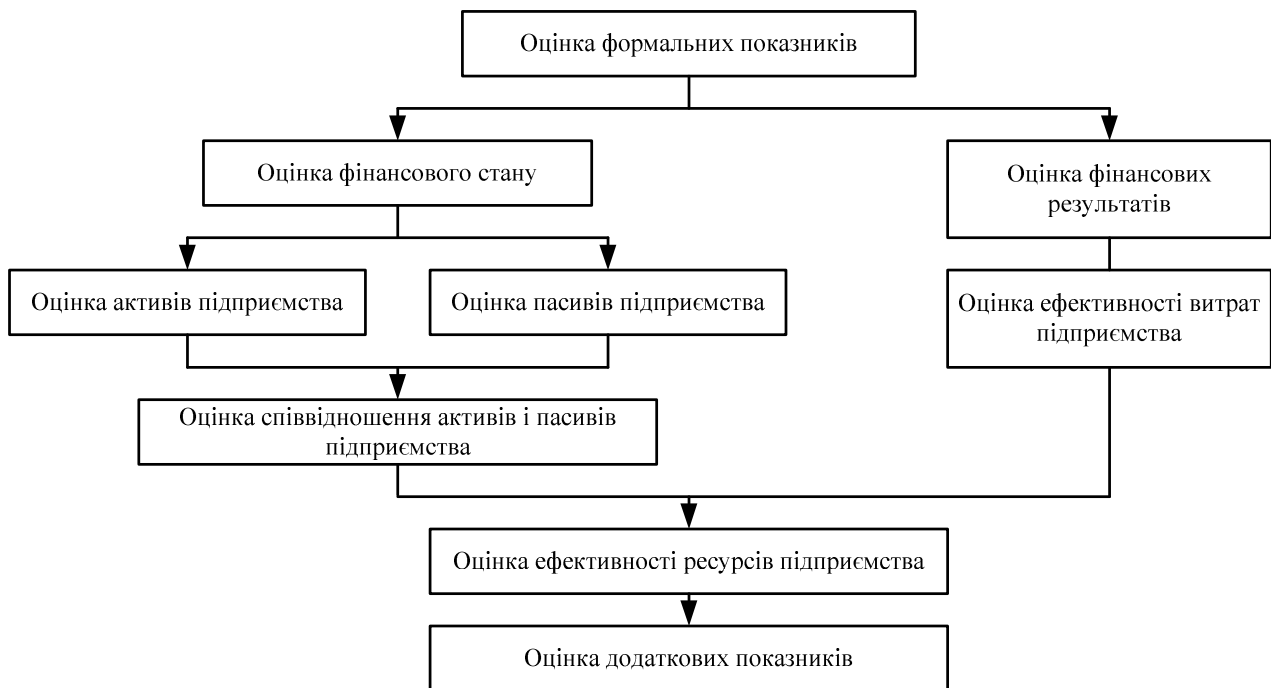


Рис. 10.7. Алгоритм розрахунку і оцінки формальних показників підприємства

Збитки підприємства можуть мати місце як через низьке об'єму виробництва продукції, щодо високих виробничих витрат,

загальногосподарських і комерційних витрат.

Графічна модель аналізу чинника збитків.

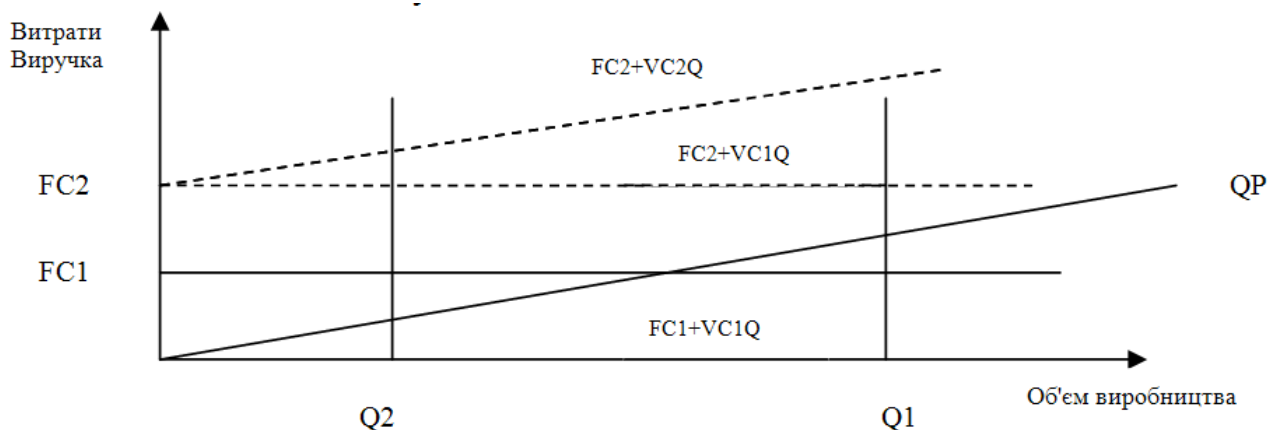


Рис. 10.8. Графічна модель аналізу чинника збитків

де: Q – об'єм виробництва,

FC – постійні витрати,

VC – змінні витрати,

P – ціна одиниці продукції.

Аналіз чинника збитків повинен відповісти на питання:

- В якій мірі збитки викликані зовнішніми незалежними від підприємства або внутрішніми причинами?
- В якій мірі зовнішні причини економікою нездатності є випадковими, тимчасовими або постійними?
- В якій мірі внутрішні причини обумовлені неправильними рішеннями колективу або тільки керівництва?

Показник вірогідності банкрутства одержав назву показника Альтмана на ім'я свого відкривача. Суть методу полягає в аналізі аддитивної моделі вигляду

$$Y = \sum_{i=1}^n X_i ,$$

де: Y – результативна функція,

X – вектор чинників.

Значення функції визначається рівнянням, змінні якого характеризують ключові моменти підприємства, яке аналізується: його ліквідність, швидкість обороту капіталу і т.д.

Якщо для аналізованого підприємства коефіцієнт перевищує порогову величину, то воно відноситься до надійних, якщо нижче за критичний рівень воно вимагає антикризової програми.

У формулі Альтмана використовуються п'ять змінних:

$X1 = TA/BB$ – відношення оборотного капіталу до суми активів фірми

$X2 = ДК/BB$ - відношення перерозподіленого доходу до суми активів

$X3 = Поп/BB$ - відношення операційних доходів (до обчислення відсотків і податків) до суми активів

$X4 = Ук/BB$ - відношення ринкової вартості акцій фірми до загальної суми активів

$X5 = BP/BB$ - відношення суми продажів до суми активів

У моделі Альтмана використовується метод множинного діскримінантного аналізу.

Класифікаційне «правило» одержане на основі рівняння визначає: якщо значення Y менше 1,767 те фірму слід віднести до групи потенційних банкрутів; якщо Y більше 1,767 фірмі в найближчій перспективі банкрутство не загрожує.

Для оцінки фінансової стійкості можна використовувати формулу:

$$Y = X1 \cdot 1,2 + X2 \cdot 1,4 + X3 \cdot 3,3 + X4 \cdot 0,6 + X5$$

Ступінь наближення до банкрутства визначається за шкалою.

Таблиця 10.1

Шкала вірогідності банкрутства

Значення Y	Вірогідність банкрутства
Менше 1,8	Дуже висока
Від 1,8 до 2,7	Висока
Від 2,71 до 2,99	Середня
Від 1,0	Низька

Контрольні запитання

1. Назвіть основні принципи формування системи оперативного управління.
2. Охарактеризуйте поняття «оперативного управління закупівлями»?

3. Назвіть основні етапи програми антикризового управління підприємством?
4. Охарактеризуйте основні етапи комплексного аналізу якості фінансового стану підприємства?
5. За якими принципами будується графічна модель аналізу чинника збитків?
6. Дайте характеристику показника можливості банкрутства.

Термінологічний словник ключових понять

Оперативне управління, оперативне управління запасами, оперативне управління витратами і закупівлями, управління витратами, оперативне управління дебіторською заборгованістю підприємства, комплексна програма антикризового управління, аналіз чиннику збитків, шкала вирогідності банкрутства.

ТЕМА 11. Управління результативністю використання потенціалу підприємства

План: 11.1. Оцінка результативності потенціалу підприємства: основні цілі та сфери застосування.

11.2. Поняття вартості та її модифікації.

11.3. Принципи та основні етапи оцінки результативності потенціалу підприємства.

11.1. Оцінка результативності потенціалу підприємства: основні цілі та сфери застосування

Вихідною передумовою вартісної оцінки є те, що підприємство як об'єкт, що характеризується певним рівнем потенціалу, може бути джерелом доходу і об'єктом ринкової угоди, тобто власник підприємства має право продати його, закласти, застрахувати і т. ін.

Таким чином, підприємство виступає товаром із усіма характерними для нього властивостями: корисністю для покупця, витратами на створення (формування).

Разом з тим, підприємство як об'єкт ринкових угод характеризується і низкою специфічних особливостей, серед яких можна виділити такі:

- це товар інвестиційний, тобто товар, вкладення в який здійснюється з метою віддачі в майбутньому.
- підприємство є системою, але продаватися може як система в цілому, так і окремі її підсистеми й елементи;
- потреба в цьому товарі залежить від процесів, що відбуваються як усередині нього самого, так і в зовнішньому середовищі.

Оцінка вартості потенціалу підприємства являє собою упорядкований, цілеспрямований процес визначення у грошовому виразі вартості об'єкта з урахуванням потенційного та реального доходу, який має місце в певний проміжок часу в умовах конкретного ринку.

В Україні ринкові угоди з такого роду товарами стали можливі завдяки активізації оцінної діяльності в 1991-1992 роках, що було пов'язано з переходом економіки країни в ринкові умови. Істотним імпульсом її розвитку було прийняття в березні 1992 року Законів України „Про приватизацію майна державних підприємств” і „Про приватизацію невеликих державних підприємств (малу приватизацію)”, а також інших законодавчих і нормативних документів, що вимагало оцінки будинків, приміщень, цілісних майнових комплексів, об'єктів незавершеного будівництва і т. ін.

У лютому 1995 року українські оцінювачі за прикладом оцінювачів інших країн об'єдналися в суспільну професійну організацію – *Українське товариство оцінювачів (УТО)*.

В оцінці потенціалу підприємства заінтересовані: кредитори, інвестори, держава, акціонери, управлінці, постачальники, страхові фірми. Вони бажають реалізувати свої економічні інтереси і визначають цілі оцінки.

Незважаючи на те, що механізм процесу оцінки має універсальний характер, цілі, для яких здійснюється така оцінка можуть істотно варіювати.

Так, Законом «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні», регламентуються *обов'язкові випадки проведення вартісної оцінки*:

1) створення підприємств на базі державного майна або майна, що є в комунальній власності;

2) реорганізації, банкрутства, ліквідації державних, комунальних підприємств та підприємств з державною часткою майна (часткою комунального майна);

3) виділення або визначення частки майна в спільному майні, у якому є державна частка (частка комунального майна);

4) визначення вартості внесків учасників та засновників господарського товариства, якщо до зазначеного товариства вноситься майно господарських товариств з державною часткою (часткою комунального майна), а також у разі виходу (виключення) учасника або засновника зі складу такого товариства;

5) приватизації та іншого відчуження у випадках, встановлених законом оренди, обміну, страхування державного майна, майна, що є в комунальній власності, а також повернення цього майна на підставі рішення суду;

6) переоцінки основних фондів для цілей бухгалтерського обліку;

7) оподаткування майна та визначення розміру державного мита згідно з законом;

8) передачі майна під заставу;

9) визначення збитків або розміру відшкодування у випадках, встановлених законом;

10) в інших випадках за рішенням суду або в зв'язку з необхідністю захисту суспільних інтересів.

Крім цих обов'язкових випадків, *оцінка може здійснюватися також з метою*:

– формування статутного фонду господарчого товариства (без пайової участі держави);

- розробки плану розвитку підприємства;
- оцінки ефективності управління;
- вибору варіанта розпорядження власністю;
- обґрунтування ціни купівлі-продажу підприємства або його частки;
- перевірки фінансової дієздатності позичальника;
- установлення розміру страхового внеску і страхових виплат;
- перевірки обґрунтованості коригувань цінних паперів;
- перевірки доцільності інвестиційних вкладень і ін.

11.2. Поняття вартості та її модифікації

Вартість – це грошовий еквівалент цінності об’єкта, який покупець готовий обміняти на право власності на цей об’єкт.

Оскільки уявлення про цінність об’єкта залежить від конкретних інтересів покупця, то оцінювачу доводиться визначати різні види вартості.

Вартість поділяється на дві широкі категорії: вартість в обміні вартість у користуванні.

Вартість в обміні – це ціна, яка переважає на вільному, відкритому конкурентному ринку. Вона визначається на основі рівноваги між реальними економічними факторами, тому її називають об’єктивною вартістю.

Найбільш поширеною формою об’єктивної вартості є *ринкова вартість* – найвища грошова сума (ціна), за яку передається майно (титул власності) в результаті комерційної угоди між добровільним покупцем і продавцем на дійсну дату оцінки *за дотримання таких умов:*

- відкритості та конкурентоспроможності ринку, на якому вільно взаємодіє достатня кількість контрагентів, пов’язаних з продажем і купівлею аналогічних об’єктів власності;
- покупець і продавець оцінюваної власності точно проінформовані про основні характеристики нерухомості та стан ринку, діють розважливо, зі знанням справи і без примусу;

– термін експозиції об'єкта власності на ринку має бути достатнім для залучення необхідної кількості потенційних покупців, які утворюють даний сегмент ринку.

Згідно Національного Стандарту №1:

«Ринкова вартість – вартість, за яку можливе відчуження об'єкта оцінки на ринку подібного майна на дату оцінки за угодою, укладеною між покупцем та продавцем, після проведення відповідного маркетингу за умови, що кожна зі сторін діяла зі знанням справи, розсудливо і без примусу».

Ринкова вартість як ідеальний стандарт не завжди може бути досяжною, тому реальна ринкова ціна угоди часто суттєво відрізняється від ринкової вартості.

У деяких випадках ринкова вартість може бути негативною величиною. Наприклад, це може бути у випадку оцінки застарілих об'єктів нерухомості, сума витрат та знос яких перевищує вартість земельної ділянки, або у випадку оцінки екологічно несприятливих об'єктів.

Особливим випадком застосування як бази оцінки є ринкова вартість об'єкта за умови існуючого використання, тобто за припущення, що даліше використання об'єкта відбуватиметься в той самий спосіб, що і на дату оцінки (споживча вартість).

Спеціальна вартість – сума ринкової вартості та надбавки до неї, яка формується за наявності нетипової мотивації або особливої зацікавленості потенційного покупця (користувача) в об'єкті оцінки.

З урахуванням міри ринкової вартості об'єкта виокремлюють неринкову вартість і неринкову нормативно-розрахункову вартість, які формуються на основі методик і нормативів, затверджених відповідними державними установами (наприклад, за нарахування податків, страхових внесків, мита та ін.).

Згідно Національного стандарту №1, у тому випадку, коли не виконується хоча б одна з умов для визначення ринкової вартості, базою оцінки виступають неринкові види вартості: вартість заміщення, відтворення, залишкова вартість заміщення (відтворення), споживча вартість, вартість ліквідації.

Ліквідаційна вартість – це грошова сума, яку реально можна отримати від продажу оцінюваної власності, коли бракує часу для проведення адекватного маркетингу і визначення її ринкової вартості.

Заставна вартість – це оцінка за ринковою вартістю майна (майнових прав), що передаються як гарантія забезпечення боргових чи інших зобов'язань.

Страхова вартість – базується на вартості заміщення (відтворення) об'єкта оцінки в цілому чи окремих його елементів, найбільш піддатливих до руйнування (знищення). На основі страхової вартості визначаються страхові суми, страхові виплати та відсотки.

Орендна вартість – розрахункова величина вартості об'єкта оцінки, яка використовується для визначення нормативу орендної плати. За базу орендної вартості беруть переважно ринкову вартість об'єкта нерухомості за умови дальшого його використання в такий самий спосіб, що і на дату оцінки.

Вартість у користуванні – це міра цінності власності окремого користувача або групи користувачів, що є складовою діючого підприємства без урахування найбільш ефективного її використання і величини грошового еквівалента від можливого продажу. Оскільки вартість власності в користуванні задовольняє потреби конкретного користувача, то її часто називають суб'єктивною вартістю.

Найбільш поширеним проявом вартості у користуванні є *інвестиційна вартість* – вартість об'єкта нерухомості, визначену за конкретних умов, мети та результативності інвестування.

Балансова вартість – відображена в бухгалтерській звітності первинна вартість активів, проіндексована на дату останньої переоцінки і зменшена на суму амортизаційних відрахувань.

Податкова вартість – вартість, розрахована згідно з порядком, визначеним законодавством про оподаткування власності.

Вартість заміщення – сукупність витрат у поточних ринкових цінах на створення нового функціонального аналога, який має еквівалентну з оцінюваним об'єктом корисність.

Вартість відтворення – сукупність витрат на створення точної копії об'єкта оцінки з урахуванням існуючих ринкових цін на дату оцінки.

Залишкова вартість заміщення – сумарна величина ринкової вартості земельної ділянки за її дальшого такого самого використання та вартості заміщення розташованих на ділянці будинків і споруд з урахуванням усіх видів їх зносу (знецінення). Цей різновид вартості заміщення використовується як база оцінки об'єктів нерухомості спеціального призначення, які не мають ринкового попиту.

Утилізаційна вартість – грошовий еквівалент, який розраховують отримати від продажу вибулих матеріальних активів чи її складових для альтернативного використання. Цю вартість також називають *остаточною ліквідаційною вартістю*.

Скрапова вартість – вторинна вартість сукупності матеріалів, яку можна отримати у разі розбирання (ліквідації) об'єкта оцінки.

Митна вартість – еквівалент вартості імпортованих об'єктів, що використовується для розрахунків мита, зборів та інших митних і пов'язаних з ними платежів.

Поняття справедливої вартості у вітчизняній практиці з'явилося у 2000 році у зв'язку з вступом у дію Закону України „Про бухгалтерський облік і звітність в Україні” від 16.07.99 року №996 і введенням Національних Положень (Стандартів) бухгалтерського обліку(П(С)БУ),.

Згідно з П(С)БУ, *справедлива вартість* – це сума, за якою може бути здійснений обмін активу, або оплата зобов'язань у результаті операцій між обізнаними, зацікавленими та незалежними сторонами.

В даний час відповідно до вимог стандартів складання фінансової звітності необхідно визначати справедливу вартість основних засобів, нематеріальних активів і запасів для одержання достовірної й об'єктивної інформації в процесі їх оцінки та переоцінки.

Справедлива вартість залежно від об'єктів її визначення, як правило, може дорівнювати ринковій вартості (якщо вона задовольняє вимогам

визначення ринкової вартості і може бути визначена в порядку, встановленому Національними стандартами), залишковій вартості заміщення (відтворення) (якщо мова йде про оцінку спеціалізованого майна, майна спеціального призначення або спеціальної конструкції)

Кожен із перелічених видів вартості чи то в обміні, чи то в користуванні має певну галузь застосування та обмеження. Вибір тієї чи іншої модифікації вартості залежить від особливостей об'єкта, поставленої мети та порядку оцінки.

11.3. Принципи та основні етапи оцінки результативності потенціалу підприємства

Теоретико-методологічною базою оцінки ринкової вартості потенціалу підприємства є сукупність взаємозв'язаних принципів, в основу формування яких покладено багаторічний досвід зарубіжних експертів-оцінювачів і вітчизняну практику оцінювання майнових комплексів промислових підприємств.

Загальноновживана класифікація принципів оцінки виокремлює такі їх групи:

1. Принципи, які базуються на уявленнях користувача:

Принцип корисності базується на постулаті, що будь-яке підприємство має вартість, якщо воно корисне потенційному власнику для реалізації певної економічної функції протягом певного періоду.

Принцип заміщення передбачає, що максимальна ринкова вартість підприємства визначається найменшою вартістю іншого підприємства з еквівалентною корисністю. Інакше кажучи, покупець не сплатить за підприємство (нерухоме майно) суму більшу, ніж мінімальна ціна іншого об'єкта з адекватною корисністю.

Принцип очікування ґрунтується на тому, що вартість підприємства, котре оцінюється, визначається розміром чистого доходу, який очікує покупець від

володіння (комерційного використання) ним з урахуванням можливого чистого доходу від його перепродажу.

2. Принципи, які пов'язані із землею, будинками і спорудами:

Залишкова продуктивність. Згідно з економічною теорією земля має вартість або взагалі яку-небудь цінність тільки тоді, коли є залишок чистого доходу після компенсації всіх інших факторів виробництва. Цей механізм розподілу доходу пов'язаний з тим, що земля фізично нерухома, і щоб розпочати будь-яку економічну діяльність, до неї слід приєднати працю, капітал і підприємницький менеджмент. Саме ці доходуутворювальні фактори компенсуються першочергово, а залишок доходу виплачується власникові землі як рента.

Внесок. Сутність цього принципу полягає в тому, що додаткові вкладення капіталу в будь-яку складову потенціалу підприємства ефективні лише тоді, коли вони підвищують його ринкову вартість. Величина внеску визначається як різниця між зміненою вартістю й витратами, які зумовили цю зміну. Внесок, який не забезпечує приросту вартості потенціалу підприємства, є зайвим „поліпшенням”.

Віддача. Даний принцип означає, що в міру додавання ресурсів до основних складових потенціалу підприємства чистий прибуток має тенденцію до зростання, але тільки до певного моменту (певної межі). Після цього темпи зростання дохідності починають уповільнюватися аж доти, доки приріст результативності не стане меншим за приріст витрат на додаткові ресурси.

Збалансованість (пропорційність). Згідно з цим принципом усі елементи ресурсно-виробничого й управлінського потенціалу підприємства повинні мати збалансовану внутрішню й загальну структуру. Постійне підтримування необхідної пропорційності між розвитком складових потенціалу забезпечує максимальну прибутковість функціонування підприємства та найвищу його вартість.

Оптимальний розмір (величина). Вимоги цього принципу стосуються кожного фактора виробництва – землі, будівель і споруд, технічного

оснащення, персоналу, які разом дають можливість створити економічно обґрунтований (оптимальний) розмір потенціалу підприємства та отримати від нього максимальний прибуток відповідно до ринкової кон'юнктури в даному районі.

Поділ і поєднання прав власності. Система майнових прав України, передбачена Цивільним кодексом, дозволяє поділяти та продавати окремо майнові права на власність. останні згідно з теорією пакета (пучка) прав розглядаються як складові, які разом уособлюють усі визнані законом майнові права. Сутність принципу економічного розділення полягає в тому, що майнові права слід поділяти та поєднувати таким чином, щоб збільшувати загальну вартість об'єкта власності. Спираючись на досвід, можна виокремити характерні ознаки, а для кожної з них – види поділу прав власності.

Поділ майнових прав за наступними ознаками поділу:

- фізичний поділ – право на користування повітряним простором, землею, надрами;
- строкове володіння – різні види оренди, довірче володіння, майбутні майнові права
- права користування – обмежене право користування майном, ліцензії, обмеження на використання майна;
- майнові права – спільна оренда, партнерство, траст, корпорація, опціон, контракт з погодженими умовами продажу;
- права кредитора вступати у володіння – закладні, застави, участь у капіталі та інші.

3. Принципи, які пов'язані з ринковим середовищем:

Залежність. Вартість потенціалу підприємства формується під впливом множини різноманітних факторів, серед яких особливу роль відіграє його місцезнаходження. Якість останнього визначається, насамперед, відповідністю фізичних параметрів земельної ділянки підприємства регіональній системі землекористування та його віддаленістю від ринкової інфраструктури. Разом ці дві важливі характеристики становлять Стус, чи економічне місцезнаходження

підприємства. Зміни в системі землекористування або в економічному середовищі підприємства згідно з принципом залежності можуть справляти як позитивний, так і негативний вплив на його вартість. У свою чергу, вартість підприємства чи іншого об'єкта нерухомості сама впливає на величину вартості об'єктів нерухомості та підприємств, що їх розміщено в даному регіоні.

Відповідність. За інших однакових умов потенціал підприємства, яке найвищою мірою відповідає містобудівним, екологічним, ринковим та іншим стандартним нормам і загальнопоширеним тенденціям землекористування, має найвищу вартість.

Попит і пропонування. На вартість потенціалу підприємства великий вплив справляє співвідношення між попитом і пропонуванням. Коли останні збалансовані, а потенціал підприємства використовується якнайліпше і найефективніше, ринкова ціна підприємства, як правило, відображує вартість (витрати) його створення. Якщо на ринку існує надлишок пропонування чи недостатній попит, то рівень цін на підприємства знижується. Вищий рівень ринкових цін проти вартості будівництва стимулює введення в дію нових виробничих об'єктів доти, доки не настає цінова рівновага.

Конкуренція. Сутність даного принципу полягає в тому що ціни на об'єкти оцінювання складаються під впливом постійного суперництва між суб'єктами ринку, які прагнуть отримувати максимальні прибутки. Це вирівнює дохідність інвестицій у різних сегментах конкурентного ринку і дає можливість об'єктивно визначити ринкову вартість підприємств. Принцип конкуренції також застерігає від урахування надприбутків за оцінювання підприємств-монополістів, бо це створює їхню ринкову вартість.

Змінювання. Цей принцип передбачає під час оцінювання вартості потенціалу підприємства та його складових урахування можливих змін їх функціонування внаслідок трансформації економічних, соціальних і юридичних умов, а також впливу регіональних і локальних факторів. Динамізм зовнішнього середовища і внутрішньовиробничих змін потребує точного визначення дати проведення кожної оцінки вартості потенціалу підприємства.

Фіксована дата оцінки відображає макроекономічну ситуацію, особливості місцевого ринку нерухомості, а також стан об'єкта оцінки, що склалися на даний момент і зумовили саме таку його ринкову вартість.

4. Принципи найліпшого і найефективнішого використання:

Даний принцип є синтезуючим принципом оцінки вартості потенціалу підприємства. Як системоутворювальний елемент він інтегрує загальний вплив усіх раніше названих принципів і означає, що з можливих варіантів використання потенціалу підприємства буде вибрано той, за якого найповніше реалізуються функціональні можливості всіх складових потенціалу і забезпечується їх максимальна результативність. Найліпше і найефективніше використання дає вихідну концептуальну модель для аналізу різних факторів, котрі впливають на вартість об'єкта оцінювання і забезпечують використання законодавчо незаборонене, фізично здійснюване, фінансово обґрунтоване і таке, що реалізує найбільшу вартість (дохідність) об'єкта оцінки.

Механізм процесу оцінки, відповідно до Закону України „Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні” від 12 липня 2001 року, регламентується Національним Стандартом №1 „Загальні засади оцінки майна і майнових прав”, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 10.09.2003 року №1440 і включає *наступні процедури*:

1. Підготовчий етап (попереднє ознайомлення з об'єктом оцінки, характерними умовами угоди, для укладання якої здійснюється оцінка, визначення бази оцінки, надання замовнику пропозицій із приводу істотних умов договору на проведення оцінки).

2. Укладення договору на проведення оцінки.

3. Ознайомлення з об'єктом оцінки, збирання та опрацювання вихідних даних та іншої інформації, необхідної для проведення оцінки.

4. Ідентифікація об'єкта оцінки та пов'язаних з ним прав, аналіз можливих обмежень та застережень, які можуть супроводжувати процедуру проведення оцінки та використання її результатів.

5. Вибір необхідних методичних підходів, методів та оціночних процедур,

що найбільш повно відповідають меті оцінки та обраній базі, визначеними у договорі на проведення оцінки, та їх застосування.

6. Узгодження результатів оцінки, отриманих із застосуванням різних методичних підходів.

7. Складання звіту про оцінку майна та висновку про вартість об'єкта оцінки на дату оцінки.

8. Доопрацювання (актуалізація) звіту та висновку про вартість об'єкта оцінки на нову дату (у разі потреби).

Контрольні запитання

1. Дайте визначення поняття вартості?
2. Які ще різновиди вартості Ви знаєте?
3. Перерахуйте обов'язкові випадки проведення вартісної оцінки.
4. Назвіть основні групи принципів оцінки результативності потенціалу підприємства.
5. Охарактеризуйте принципи, які пов'язані з ринковим середовищем?
6. Яким документом регламентується механізм процесу оцінки майна?
7. Перерахуйте процедури проведення оцінки майна.

Термінологічний словник ключових понять

Результативність потенціалу, оцінка результативності потенціалу підприємства, оцінка вартості потенціалу підприємства, Українське товариство оцінювачів (УТО), вартість в обміні, вартість у користуванні, принцип корисності, принцип заміщення, принцип очікування.

ТЕМА 12. Проектування систем управління потенціалом на підприємствах

План: 12.1. Сутність, розділи, етапи та методи організаційного проектування.

12.2. Стратегічне управління потенціалом підприємства.

12.1. Сутність, розділи, етапи та методи організаційного проектування

Організаційне проектування – це комплекс робіт по створенню підприємства, формуванню його структури, системи менеджменту та забезпеченню його діяльності усім необхідним.

Організаційний проект структури складається з наступних розділів:

1. Ідея організаційного проекту структури.
2. Виробнича структура організації.
3. Організаційна структура підприємства.
4. Персонал організації.
5. Визначити потреби у матеріальних ресурсах.
6. Визначення фінансів.
7. Інформаційне забезпечення.
8. Взаємодія структур організації.
9. Ефективність даного проекту.

Етапи організаційного проектування:

1. Формування ідей організаційного проекту на основі маркетингових досліджень.
2. Зробити системний аналіз.
3. Розробка виробничої структури організації.
4. Розробка організаційної структури (керування).
5. Розробка посадових інструкцій і положень.
6. Розробка норм і нормативів використання ресурсів.

7. Підбір персоналу і комплектація штату.
8. Техніко-економічне обґрунтування проекту.
9. Узгодження та утвердження проекту.

Методи організаційного проектування:

1. Метод аналогій.
2. Дослідно-статистичний метод.
3. Розрахунково-аналітичний метод.

12.2. Стратегічне управління потенціалом підприємства

Більшість фахівців в області стратегічного управління визначають стратегічний менеджмент як діяльність по економічно ефективному досягненню перспективних цілей підприємства на основі утримання конкурентних переваг і адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища. Його суть характеризується специфічними цілями і ефективністю, пріоритетним обліком зовнішнього середовища, а завоювання і утримання конкурентної переваги розглядаються як засіб досягнення стратегічно значущих результатів.

Стратегія організації – це генеральний план дій, що визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси і послідовність кроків по досягненню стратегічних цілей. Головне завдання стратегії полягає в тому, щоб забезпечити перехід організації з її справжнього стану в бажаний майбутній стан.

Як об'єкти стратегічного управління виділяють організації, стратегічні господарські підрозділи і окремі функціональні зони організації.

Як об'єкт стратегічного управління, організація є відкритою комплексною соціально-економічною системою, що є сукупністю структурних підрозділів (стратегічних господарських підрозділів).

Стратегічний господарський підрозділ (СГП) – це самостійний ринково-орієнтований господарський підрозділ, що охоплює напрям або ряд суміжних напрямів діяльності організації, яке може виступати повноцінним конкурентом

на своєму сегменті ринку, має своє коло постачальників, споживачів і конкурентів. Воно очолюється директором, який несе повну відповідальність за стратегічний розвиток і поточну діяльність СГП.

Функціональна зона організації – це сфера діяльності, організаційно представлена функціональними структурними підрозділами, які спеціалізуються на виконанні певних функцій і забезпечують ефективну діяльність як окремих СГП, так і організації в цілому.

Стратегічне управління зачіпає широкий круг проблем, орієнтованих на майбутнє, пов'язаних з генеральними цілями організації і таких, що знаходяться під впливом неконтрольованих зовнішніх чинників. Предметом стратегічного планування і управління є наступні проблеми.

1. Проблеми, безпосередньо пов'язані з генеральними цілями організації.

2. Проблеми і рішення, пов'язані з яким-небудь елементом організації, якщо цей елемент необхідний для досягнення цілей, але зараз відсутній або є в недостатньому об'ємі.

3. Проблеми, пов'язані з неконтрольованими зовнішніми чинниками (економічні, політичні, науково-технічні, соціальні та інші).

В даний час в світовій практиці менеджменту виділяються два напрями розвитку стратегічного управління. Перше – регулярне стратегічне управління – є подальшим логічним розвитком стратегічного планування і складається з двох взаємодоповнюючих підсистем: підсистеми аналізу і планування стратегії і підсистеми реалізації стратегії. Суть цього напрямку – управління стратегічними можливостями організації. Воно набуло найбільшого поширення внаслідок того, що більш глибоко і повно розроблено.

Другий напрям розвитку стратегічного управління називають стратегічним управлінням в реальному масштабі часу і зв'язують, як правило, з вирішенням несподівано виникаючих стратегічних завдань. Ця система стратегічного управління знаходиться у стадії становлення.

Залежно від вибраного об'єкту стратегічного управління розрізняють: корпоративну стратегію – стратегію організації в цілому; бізнес-стратегію – стратегію окремого стратегічного підрозділу організації; функціональну стратегію – стратегію функціональної зони господарювання.

Формування і практичне використання методології стратегічного управління викликане об'єктивними причинами, витікаючими з характеру змін, насамперед, в зовнішньому середовищі організації. Суть стратегічного управління полягає в тому, що, з одного боку, існує чітко організоване комплексне стратегічне планування, а з іншою – структура управління організацією, яка відповідає вимогам формального стратегічного планування і побудована так, щоб забезпечити вироблення довгострокової стратегії для досягнення її цілей і створення управлінських механізмів реалізації цієї стратегії через систему планів.

Можливі стратегії підприємства можуть бути розділені на наступні види:

- внутрішньогалузеві (глобальне панування із-за низьких витрат; диференціація; концентрація; вихід з сегменту);
- міжгалузеві (вертикальна інтеграція; стратегія ланцюжка; стратегія диверсифікації);
- міжфірмові (стратегії розділення; стратегії зовнішнього зростання);
- інтернаціональні.

Розглянемо більш детально перераховані стратегічні напрями діяльності підприємства.

Глобальне панування через низькі витрати. Стратегія, що захоплює всю галузь, в якій працює організація. Спирається на наступний механізм: великі об'єми продажів при низькій ціні забезпечують завоювання істотної частки ринку, а нижчі витрати по відношенню до витрат конкурентів можуть забезпечити велику маржу на одиницю продукції. Стратегія захищає не тільки від компаній, що вже діють в галузі, але і від потенційних конкурентів, враховуючи високі вимоги при вході на ринок. Успіх стратегії панування шляхом використання низьких витрат, окрім необхідності володіння певними

виробничими і фінансовими можливостями, припускає прийнятний стан попиту.

Диференціація. Організація звертається до всіх потенційних покупців галузі, спираючись на одну або декілька оригінальних характеристик свого товару або на його периферійні атрибути, тобто на терміни постачання, послуги, пов'язані з товаром і т.д. Наявність цих характеристик припускає завоювання споживача. Диференціація може виражатися в таких різних формах, як технічна перевага, надійність, зовнішній вигляд, упаковка, ланцюг розподілу, терміни постачання, післяпродажне обслуговування, імідж. При цьому ціна товару є певного роду обмеженням, оскільки споживач готовий переплачувати за товар тільки до деякого порогу. Проведення стратегії дозволяє мати вищу маржу прибутку на одиницю товару, але при цьому скорочуються об'єм продажу і частка ринку підприємства.

Концентрація (спеціалізація). Якщо організація не може (не хоче) вести наступ на всю галузь, вона може вибрати стратегію концентрації. В основі стратегії лежить можливість досягнення більшої ефективності і кращої рентабельності шляхом напряму діяльності на певну частину споживачів. Стратегія зазвичай направлена на мету, визначену за допомогою одного з наступних критеріїв сегментації: географічна зона, тип клієнтури, ланцюг розподілу і т.д.

Вихід з сегменту. Стратегія застосовується у тому випадку, коли при одночасному низькому темпі зростання сегменту і частки ринку необхідно або продовжувати діяльність без інвестування, або припиняти її; галузь знаходиться у стадії зрілості або спаду; при несприятливій конкурентній позиції організації в сегменті.

Вертикальна інтеграція. Вертикальна інтеграція проводиться по природному напрямку: по технологічному або комерційному ланцюжку товару. Організація, що йде по шляху вертикальної інтеграції, може не виходити за рамки своєї галузі, наприклад, якщо вона вирішує проводити яку-небудь складову свого товару, яку до цього купувала, але найчастіше вертикальна

інтеграція асоціюється з диверсифікацією. Вона може йти як вниз (до сировини), так і вгору (до кінцевого товару).

Стратегія ланцюжка. Стратегія, похідна від стратегії вертикальної інтеграції. Вона має три головні ознаки: сукупність технічних операцій, направлених на трансформацію сировини в кінцеву продукцію; сукупність економічних операцій додавання вартості і грошових потоків, пов'язаних з перерозподілом прибутку на різних стадіях виробництва і реалізації продукції; сукупність організацій, що підтримують між собою стосунки. Її мета – не стільки використання прямих технічних і економічних зв'язків, скільки створення кумулятивного і прогресивного розвитку в довгостроковому аспекті за рахунок заняття стратегічних позицій в технологічних вузлах.

Стратегії диверсифікації. Диверсифікація полягає в освоєнні нового виду діяльності, що відповідає новим товарам і новим ринкам, у відриві від звичних видів діяльності, при функціонуванні в тому ж географічному оточенні, в якому фірма до цього успішно працювала.

Стратегія розділення. Розділення означає делегування однією організацією іншій організації виконання яких-небудь завдань або якоїсь ролі. Доручена діяльність повинна при цьому сприяти виробництву кінцевої продукції (послуги) організації-замовника.

Стратегії зовнішнього зростання. Зовнішнє зростання вимагає участі декількох підприємств. Він полягає в передачі існуючих активів від одного підприємства до іншого і виражається в придбанні або поступці прав власності.

Стратегія інтернаціоналізації. Стратегія інтернаціоналізації з'явилася унаслідок розвитку нових умов конкурентної боротьби. Вона (як і стратегія зовнішнього зростання) не звільняє організацію від необхідності вибору базової стратегії серед міжфірмових або внутрішньофірмових стратегій, а застосовується у поєднанні з ними. Виділяють три основні форми стратегії інтернаціоналізації: експорт, прямі промислові інвестиції, контрактні системи.

Побудова організації, здатної здійснити стратегію, повинна включати розробку внутрішньої організаційної структури, виходячи з потреб стратегії;

створення відмітних переваг, на яких базується стратегія; вибір людей на ключові позиції.

Контрольні запитання

1. З яких розділів складається організаційний проект.
2. Назвіть основні етапи організаційного проектування.
3. Дайте визначення «стратегія організації», та в чому полягає її головне завдання.
4. Які проблеми являються предметом стратегічного планування і управління.
5. Перерахуйте відомі Вам можливі стратегії підприємств.

Термінологічний словник ключових понять

Організаційне проектування, організаційний проект, стратегія організації, стратегічний господарський підрозділ (СГП), глобальне панування через низькі витрати, диференціація, концентрація, вихід з сегменту, вертикальна інтеграція, стратегія ланцюжка, стратегії диверсифікації, стратегія розділення, стратегії зовнішнього зростання, стратегія інтернаціоналізації.

ТЕМА 13. Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємства

План: 13.1. Принципи і механізми розвитку виробництва.

13.2. Принципи формування стратегії науково-технічного розвитку.

13.3. Формування системи розвитку підприємства.

13.1. Принципи і механізми розвитку виробництва

Внутрішня структура виробничої системи складається з двох підсистем, які взаємодіють у виробничому процесі: технологічної системи і соціальної організації.

В умовах централізованого розвитку контур управління залишається розімкненим, а виробнича система втрачає здібність до саморозвитку. Основними мотивуючими чинниками розвитку для підприємства були план і наявність централізованих капітальних вкладень.

В умовах ринку мотиви науково-технічного розвитку генеруються внутрішніми і зовнішніми чинниками виробничої системи: параметрами виробничого процесу, параметрами ринкового середовища, новими досягненнями науково-технічного прогресу, екологічними параметрами.

Виділяють наступні мотиви до нововведень:

- мотиви задоволення і розвитку потреб суспільства (задоволення запитів споживачів, наповнення різних сегментів ринку, створення продукції, яка формує нові потреби);
- мотиви прибутковості (бажання одержати прибуток в конкурентній боротьбі);
- мотиви творчості (бажання реалізувати накопичені знання, задовольнити потребу в реалізації творчих ідей);
- мотиви престижу;
- мотиви подолання внутрішніх проблем і т.д.

Темпи науково-технічного розвитку виробництва залежать від того, наскільки виробнича система готова сприйняти ті або інші нововведення.

Сприйняття нововведення може мати форму визнання нововведення, коли виробнича система зацікавлена і підготовлена до його впровадження, або заборони нововведення, коли воно суперечить інтересам підприємства, або виробнича система не готова його впровадити.

По ознаці непостійності можна виділити три види технологій:

- стабільну,
- плідну,
- мінливу.

Стабільна технологія залишається незмінною протягом всього життєвого циклу попиту. Основною задачею розвитку при такому типі технології є

модифікація продукції шляхом поліпшення окремих параметрів і конструкції виробу без істотного прогресу в технології. Для підприємств характерне прогресивне сприйняття таких нововведень.

Плідна технологія передбачає, що базова технологія зберігається тривалий час. При цьому розробляється і виготовляється покоління продукції з кращими показниками. Конкуренція постійно примушує підприємства здійснювати інновації. Потреба в частому оновленні продукції викликає необхідність покращувати технологічну систему в режимі „конвейєра нововведень”.

Щоб розвиток був ефективним необхідно:

- на кожному кроці конвейєра нововведень здійснювати вибір ділянки виробництва, на якому нововведення може бути впроваджено окремо від інших ділянок з найбільшим приростом ефективності виробництва в цілому;
- сформувати і постійно оновлювати банк ідей і технічних нововведень;
- відбирати з ряду однотипних нововведень найефективніші.

Мінлива технологія – передбачає виробництво нових виробів (але не модифікацію) в період даного життєвого циклу попиту і веде до необхідності зміни базових технологій.

13.2. Принципи формування стратегії науково-технічного розвитку

Науково-технічний розвиток – капіталомісткий процес, об'єднання його стратегії, політики і тактики повинне забезпечувати ефективність використання капіталу протягом тривалого періоду.

В умовах централізованого управління економікою формування стратегії науково-технічного розвитку промислового виробництва було прерогативою центральних органів управління, формування технічної політики – прерогативою галузевого міністерства. У розпорядженні підприємства залишався тільки механізм короткострокової дії – тактика.

Таке управління привело до втрати ініціативи в розвитку на рівні підприємства. Підприємство обмежувалося навіть в тактиці розвитку: у нього практично не було можливості самостійно формувати структуру асортименту продукції, вибирати устаткування, постачальників і т.д.

В умовах ринкової економіки стратегія науково-технічного розвитку визначається на рівні компанії радою директорів і (або) правлінням АТ. Науково-технічна політика і тактика розвитку стають прерогативою менеджменту.

У основу технічної політики підприємницького менеджменту слід покласти створення господарських комплексів нового типа (великі і малі компанії, які забезпечують і обслуговують їх фірми) і об'єднання в їх рамках гнучкості і адаптації дрібносерійного виробництва з низькими витратами і високої продуктивності праці масового виробництва. Виробничі системи повинні працювати в режимі «конвейєра нововведень».

На більшості промислових підприємств більш-менш налагоджений режим конвейєра нововведень у відновленні асортиментів продукції.

Впровадження нововведень в технологію разове.

Для підвищення радикальності нововведень в систему продукції слід було б освоїти режим конвейєра в оновленні технологічної системи.

Стратегія технічного розвитку містить декілька розрізів:

а) відносини між суспільними потребами і потенційними можливостями виробництва;

б) активність реакції на технологічні зрушення, які відбуваються

в) напрями впливу нової технології на потребу в трудових ресурсах.

При формуванні стратегії науково-технічного розвитку виробництва слід орієнтуватися на стратегію активної реакції підприємства на технологічні зрушення.

Прийнято виділяти такі стратегії:

1. *Стратегія розробки нових технологій*, здатних забезпечити лідерство на широкому ринку. Вона ґрунтується на пошуку радикальних нововведень в

широкому спектрі технологій.

2. *Розробка технологій*, здатних забезпечити лідерство в одному з сегментів ринку. У цій стратегії НІОКР ведуться у вузькому спектрі систем продукції і технологій. Реалізація цієї стратегії вимагає меншого виробничого і творчого потенціалу, ніж першої. Проте технологічні зрушення, що відбуваються в досліджуваному спектрі технологій, можуть не давати нових рішень для задоволення потреб окремої ніші ринку.

3. *Стратегія проходження за лідером*, яка вказала магістральний шлях технологічного розвитку. При такій стратегії здійснюється адаптація технології лідера до умов підприємства, яке перейняло цю технологію. Така стратегія під силу підприємствам, які не володіють високим виробничим потенціалом, вона не вимагає великих витрат на НІОКР, але реалізуючи її не можливо досягти лідерства.

4. *Стратегія технологічного стрибка*, яка забезпечує довгострокові переваги в конкуренції. Для цієї стратегії характерні пошуки нових технічних принципів створення продукції для задоволення нових потреб, ведуться пошуки нових технологій на основі нових технічних принципів.

13.3. Формування системи розвитку підприємства

Система розвитку підприємства в ринкових умовах передбачає:

- організацію власних підрозділів технічного розвитку;
- залучення зовнішніх організацій, які виконують у взаємодії з внутрішніми підрозділами ті або інші функції розвитку підприємства;
- визначення і організація каналів підвищення науково-технічного рівня виробництва;
- формування в системі управління підприємством цільової підсистеми управління розвитком виробництва і якістю продукції.

Для просування на ринок технологій слід використовувати такі стратегії:

1. Стратегія посилення своїх позицій на ринку за рахунок продажу технологій як єдиної можливості досягнення успіху. Її використання виправдане для нововведень високої радикальності (коли радикальні перетворення 4-5 категорій). Реалізація такої стратегії вимагає ринків нової технології, високого іміджу ліцензіара, а також визначення доцільного класу ліцензій і умов ліцензування.

2. Стратегія продажу технологій, які не підсилюють конкурента. Ця стратегія розповсюджується на технології, які не вносять корінних змін (це 3-4 категорії змін).

3. Використання науково-технічного потенціалу зовнішньої системи технічного розвитку пропонує ряд моделей розповсюдження технологічних нововведень:

- двохетапна модель – ранні новатори (підприємства, які першими сприймають нововведення) здійснюють нововведення, орієнтуючись на зовнішні джерела інформації, пізні новатори - орієнтуються на ранніх новаторах;

- „інфекційна ” модель – нововведення набувають поширення завдяки наявності взаємозв'язків між споживачами нововведень. Динаміка сприйняття даного нововведення в групі взаємозалежних підприємств може бути описана S-подібній кривій (крива «дифузії нововведень») (аналог розповсюдження передового досвіду);

- модель «ведучого споживача» – нововведення першим упроваджує підприємство, здатне повніше, ніж інші, виявити можливості нової техніки;

Провідними чинниками успішності використання зовнішньої системи науково-технічного розвитку є:

- наявність високорозвинутої науково-технічної бази, здатної здійснювати створення перспективних технологічних систем, технологічних процесів конкурентоздатної галузі, яка виготовляє нову техніку;

–

- відсутність монополії підприємства-виробника нової техніки активний вплив підприємства-споживача нової техніки;
- активний вплив підприємства-споживача нової техніки на підприємство-виробника на етапах створення і освоєння нововведень;
- активна поведінка підприємства-споживача нової техніки на ринку нововведень відповідно до виробленої їм стратегії науково-технічного розвитку.

Контрольні запитання

1. Назвіть основні мотиви виробничих одиниць до нововведень.
2. Які види технологій Ви знаєте? Дайте їх коротку характеристику.
3. Охарактеризуйте поняття «формування стратегії науково-технічного розвитку»?
4. Перерахуйте відомі Вам стратегії науково-технічного розвитку.
5. Охарактеризуйте основні чинники, що визначають успішність використання зовнішньої системи науково-технічного розвитку.
6. Назвіть основні передумови розвитку підприємства в ринкових умовах?

Термінологічний словник ключових понять

Мотиви нововведень, стабільна технологія, плідна технологія, мінлива технологія, науково-технічний розвиток, розробка технологій, система розвитку підприємства, стратегія розробки нових технологій, стратегія проходження за лідером, стратегія технологічного стрибка.

ТЕМА 14. Організаційно-економічне забезпечення вдосконалення і впровадження систем управління потенціалом підприємства

План: 14.1. Організаційно-економічне забезпечення удосконалення і впровадження систем управління потенціалом підприємства.

14.2. Роль методів і функцій управління в процесах формування організаційного потенціалу підприємства.

14.1. Організаційно-економічне забезпечення удосконалення і впровадження систем управління потенціалом підприємства

Основним призначенням організаційних механізмів у складі комплексного механізму управління є формування і посилення організаційного потенціалу підприємства як складовій частини ресурсів управління, які забезпечують вплив на чинники виробництва. Формування організаційного потенціалу досягається:

- проектуванням структури компанії і формуванням компанії як цілеспрямованою виробничо-господарською, соціотехнічної системи;
- організацією діяльності компанії у відповідності встановленим цілям діяльності, зокрема створенням корпоративних норм;
- організацією управління діяльністю компанії, зокрема плануванням і інформаційним забезпеченням діяльності;
- реструктуризацією компанії і реорганізацією її діяльності і управління діяльністю у відповідності змінам потреб суспільства, цілей компанії і стану зовнішнього середовища;
- розвитком мотивації раціоналізації оргструктур і систем управління.

За природою основних параметрів організаційного процесу конкретні організаційні механізми можуть бути:

- організаційно-структурні, які здійснюють впливи, що управляють, шляхом формування організаційних структур і їх реструктуризації;
- організаційно-технічний, який здійснює вплив на технічні, соціотехнічні і технологічні параметри виробничого процесу;
- організаційно-економічний, який здійснює вплив на економічні параметри виробничо-господарської діяльності;
- організаційно-адміністративний (вплив на діяльність персоналу);
- комплексними, які володіють всіма або декількома названими ознаками.

Більшість організаційних механізмів на нижчому і середньому рівнях організації виробництва і управління ними є комплексними. Для цих рівнів управління характерний склад організаційних механізмів, показаний на рис. 14.1. Дамо коротку характеристику цих механізмів



Рис. 14.1. Склад механізмів організаційного потенціалу підприємства

Большинство организационных механизмов на низшем и среднем уровнях организации производства и управления ими являются комплексными. Для этих уровней управления характерен состав организационных механизмов, показанный на рис. 14.1. Дадим короткую характеристику этих механизмов.

Структурні механізми дають можливість визначити склад і характеристики чинників виробництва і виробничого процесу, необхідних для виготовлення потрібної продукції, шляхом: формування системи цілей підприємства і визначення пріоритетів в їх досягненні; формування адекватною цим цілям структури діяльності (диверсифікація або спеціалізація наукової і виробничо-господарської діяльності, бізнес на ринку цінних паперів, лізингова діяльність і так далі) або її реструктуризації; формування структури організації або її реструктуризації (науково-виробничі, виробничі і маркетингові структури); структуризації і (або) реструктуризації ринків (стратегічні зони господарювання компанії на товарних ринках, франчайзингу структури компанії і т.д.).

Організація управління покликана мобілізувати можливості впливу всієї системи механізмів управління різної природи на всі сторони діяльності компанії (підприємства). У практиці мають місце: організація стратегічного управління, для якого через нестабільність зовнішнього середовища компанії характерні специфічні моделі програмного управління; організація оперативного і поточного управління, якому властивий об'єднання цільового і функціонального управління; механізм акціонерної демократії, рівень якої залежить від сформованої у компанії моделі акціонерної власності. Цей механізм є субмоделлю в моделях стратегічного і оперативного управління.

Механізм корпоративного планування, є однією з основних функцій управління. З погляду організації стратегічного управління, доцільно виділити: стратегічне планування, оперативне планування, формування стратегічних програм і розробку бізнес-планів. Чинниками ділення стратегічного і оперативного планування є важливість і невідкладність вирішення завдань, а також можливість досягнення оптимальних рішень, прийнятих в умовах

нестабільності зовнішнього середовища. Важливі завдання, які вимагають для ухвалення рішення і його реалізації тривалого періоду часу і мають довгострокові наслідки, належать до стратегічного планування. Завдання, вирішення яких необхідне для нормального функціонування виробництва в сьогоденні і найближчому майбутньому, відносяться до оперативного планування.

Організаційно-технічні і організаційно-адміністративні механізми включають: стандартизацію продукції і організації виробництва, здійснювану на користь створення єдиної організаційно-технічної основи спеціалізації і кооперації виробництва, забезпечення його ритмічності, досягнення високих якісних показників, ефективності використання виробничих ресурсів, розширення можливостей і прискорення впровадження у виробництво нової техніки і технології, поліпшення умов і безпеки роботи; сертифікацію відповідності продукції або послуг певному стандарту або технічній умові, здійснювану на користь добросовісної конкуренції і захисту споживача; ліцензування діяльності компанії, здійснюване державою по окремих видах діяльності з метою забезпечення і захисту життєво важливих інтересів особи, суспільства і держави.

Інформаційні механізми дають можливість використовувати інформацію як специфічні ресурси, які впливають на науково-технічний розвиток і потік чинників виробництва. До інформаційних механізмів відносяться: механізм економічної інформації глобального, народногосподарського і галузевого характеру, який дозволяє формувати ефективну систему стратегій; механізм науково-технічної інформації, яка забезпечує повноцінне використання досягнень світового науково-технічного прогресу; механізм дифузії нововведень, основою якого є інформація про радикальність нововведення і можливості його адаптації до конкретних умов; механізм маркетингової інформації, яка дозволяє направити функції виробництва на досягнення успіху на ринках; рефлексійна взаємодія суперників. Цей механізм захищає компанію від помилкових рішень і дій, які мають місце під впливом суперників.

14.2. Роль методів і функцій управління в процесах формування організаційного потенціалу підприємства

Метод управління – це сукупність (система) управлінських прийомів, які сприяють забезпеченню високої ефективності діяльності організації. За допомогою правильного вибору методу управління забезпечується чітка організацій процесу управління і всієї виробничо-економічної діяльності.

У практиці управління успішно застосовують такі методи (рис. 14.2):

- адміністративний;
- економічний;
- комерційний;
- соціально-психологічний;
- правовий;
- дослідницький.

1	Методи отримання інформації: інтерв'ю, анкети, метод вибірових спостережень
2	Методи аналізу: системний аналіз, написання сценарію, метод мережевого планування, система показників, метод контрольного списку, вартісний аналіз
3	Творчі методи: мозковий штурм, синектика, морфологічний метод
4	Методи прогнозування: Дельфі, статистичній екстраполяції, аналогії, поперечний аналіз, економічні моделі, аналіз вхід/вихід, моделювання
5	Методи оцінки: аналіз статусу продукту, моделі з підрахунком пунктів, шаблон, аналіз витрати (корисність), розрахунок прибутковості, аналіз рівних інтервалів, аналіз ризик, калькуляція ризик і шансів
6	Методи ухвалення рішень: математичні моделі, правила ухвалення рішень при невизначеності, таблиця рішень, "дерево рішень"
7	Методи уявлення: функціональні діаграми, частковий опис, таблиці
8	Методи аргументації: презентації, переговори

Рис. 14.2. Класифікація дослідницьких методів управління

Сукупність застосування методів управління покликана забезпечити цілеспрямованість колективу; організованість; чіткість і злагодженість роботи; оперативність і своєчасність рішень; розпорядливість, гнучкість, дисциплінованість та ініціативність.

У процесі вирішення управлінських проблем ми повинні чітко уявляти, що концепція управління одночасно є процесом взаємозалежних функцій. У науковій літературі як зарубіжній, так і вітчизняній, існують різні точки зору на класифікацію функцій управління, хоча, по суті, вони відрізняються лише за окремими параметрами. Так, Е. П. Голубков виділяє такі функції:

- визначення цілей і завдань діяльності організації;
- планування;
- організація;
- мотивація;
- координація і регулювання;
- облік, аналіз і контроль.

У свою чергу, М. Мескон відносить до функцій управління такі види діяльності:

- стратегічне планування;
- планування реалізації стратегії;
- організація взаємодії і повноважень;
- побудова організацій;
- мотивація.

У практиці управління розрізняють два види функцій управління: основні і конкретні.

Таким чином, до основних функцій управління можна з упевненістю віднести весь комплекс обов'язкових робіт, який підлягає неухильному виконанню в процесі реалізації конкретної функції управління в певній послідовності: прогнозування, організація, планування, мотивація, контроль, облік, аналіз, підготовка і ухвалення управлінських рішень.

Конкретні функції управління як більш відособлені, самостійні сфери професійної діяльності щодо нових умов господарювання займають ключові позиції. Саме на основі аналізу конкретних функцій формують структуру управління, здійснюють підбір і розміщення кадрів, розробляють системи інформації, організації діловодства.

За конкретними функціями управління можна чітко визначити, що, кому і коли робити. Виконання конкретних функцій в комплексі представляє процес управління організацією (підприємством). Звідси можна зробити основний вивід, що виконання конкретних функцій залежить від компетентності, гнучкості, оперативності, заповзятливості менеджерів і, як наслідок, успішне виконання виробничих завдань, якість роботи і продукції, конкурентоспроможність продукту. Функції управління сприяють налагодженню і успішному функціонуванню всіх підрозділів структури управління, що діє, по вертикальних і горизонтальних зв'язках. Виходячи з цього, А.Я. Кибанов розділяє всі функції управління на зовнішні, внутрішні, головні, основні, допоміжні, корисні, шкідливі, неприродні, дублюючі.

Ефективність системи управління залежить не тільки від чіткого вибору методів, принципів і функцій управління, а і чинників, які сприяють підвищенню інтенсивності процесу управління. На рис. 14.3 приведені основні чинники інтенсифікації процесу управління організаційним потенціалом.

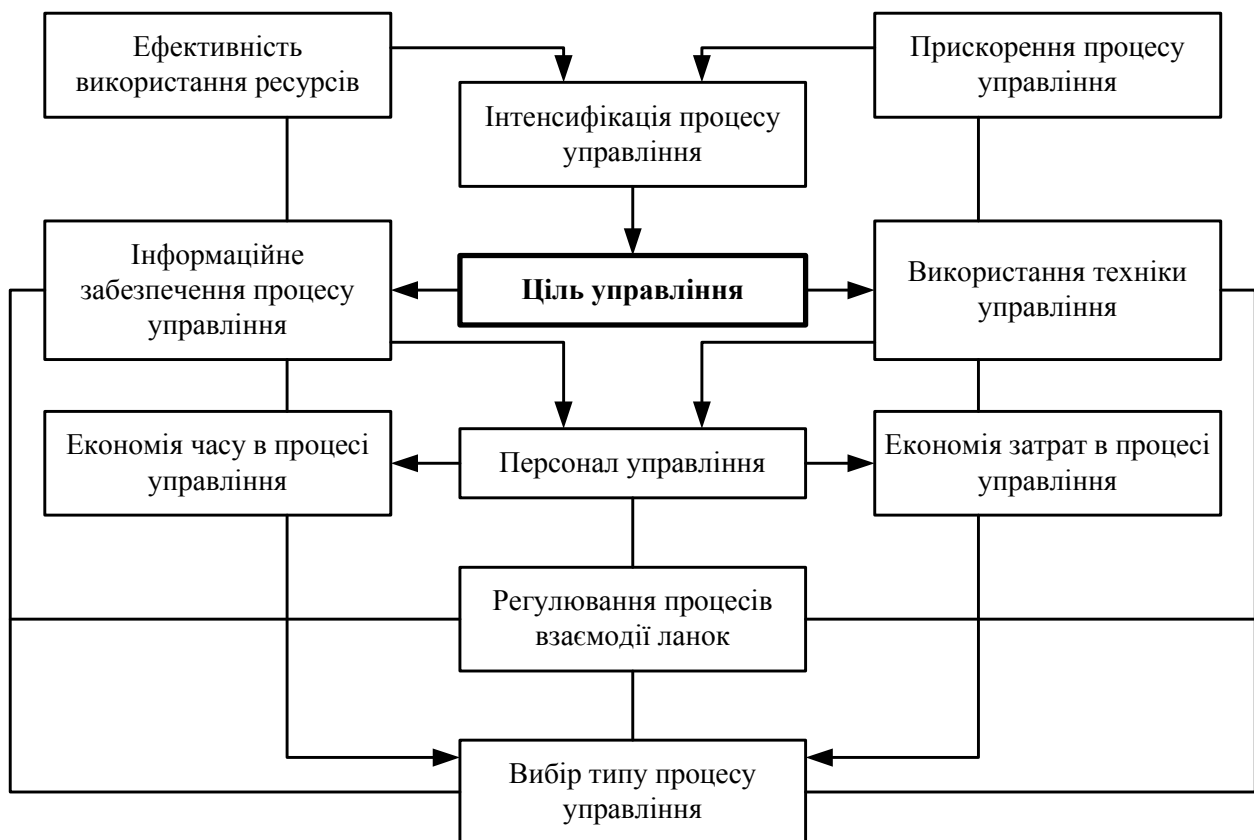


Рис. 14.3. Чинники інтенсифікації процесу управління організаційними можливостями

Контрольні запитання

1. Назвіть основне призначення організаційних механізмів?
2. Охарактеризуйте поняття «метод управління».
3. Як А.Я. Кибанов розділяє всі функції управління?
4. Які види діяльності можна віднести до функцій управління? Дайте їм коротку характеристику.
5. Як класифікують дослідницькі методи управління.

Термінологічний словник ключових понять

Організаційний потенціал, організаційні механізми, структурні механізми, організація управління, механізм корпоративного планування, організаційно-технічні і організаційно-адміністративні механізми, інформаційні механізми, метод управління, процес управління.

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

Основні

1. Авдеенко В. Н., Котлов В. А. Производственный потенциал промышленного предприятия. – М.: Экономика, 1989. – 240 с.
2. Адимбаев Т.А. Экономический потенциал и эффективность его использования. Алма-Ата: Наука, 1990. – 369 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление./ Под.ред. Л.И.Евленко; Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.
4. Должанський І.З., Загорна Т.О., Удалих О.О. Управління потенціалом підприємства. Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.
5. Иванов, Левина, Михальская и др. Производственный потенциал: обновление и использование. – К.: «Наукова думка», 1989. – 254 с.
6. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч.посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
7. Международные стандарты оценки, принципы стандартные правила» / Под. ред. Драпиковского И. – Киев, УКРелс, 1999.
8. Одегов Ю.Г. и др. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования / Ю.Г. Одегов, В.Б. Бычин, К.Л. Андреев; Под ред. Н.А. Иванова. – Саратов: Изд-во Саратов. Ун-та, 1991. – 172 с.
9. Петрович И.М., Теребух А.А. Производственный потенциал предприятия и его измерение // Организация и планирование отраслей народного хозяйства, 1991. – Вып.102. – С.34-43.
10. Ревуцкий Л.Д. «Потенциал и стоимость предприятия». – 1997. – 124 с.
11. Рєпіна І.М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління // Вісник Української Академії державного управління при Президентіві України. – 1998. – №2. – С.262-271.
12. Синица В.Г. Производственный потенциал предприятия и эффективность его использования // Экономика промышленного производства, Республиканский межведомственный сборник научных трудов, Минск, 1992. – Вып.21. – С.73-78.

13. Трудовой потенциал промышленного предприятия. Проблемы управления: теория, методология, опыт./ Н.А. Иванов, Ю.Г. Одегов, К.Л. Андреев. – Саратов: Изд-во Саратов.ун-та, 1988. – 254 с.

14. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2005. – 261 с.

15. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. А.П. Градова. – 3-е изд., испр. – СПб.: Спец-Лит, 2000. – 589 с.

Додаткові

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер Кош, 1999. – 416 с. (Серия "Теория и практика менеджмента").

2. Беляев А.А., Коротков Э.М. Систематология организации: Учебник / Под ред. д-ра экон.наук, проф.Э.М.Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 182 с.

3. Вютрих Х., Винтер В. Конкурентоспособность глобальных предприятий // Проблемы теории и практики управления // № 3. – 1995. – С.96-101.

4. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. – К.: Вища шк., 1995. – 167 с.

5. Ковалев А. П. Оценка стоимости имущества промышленного предприятия / Учебное пособие. – М.: "Станкин", 1995. – С.3.

6. Основы оценочной деятельности / Риполь-Сарагоси Ф. – М.: Приор, 2001. – 240 с.

7. Оценка стоимости предприятий и приватизация (Центр сотрудничества с европейскими странами переходной экономики. Париж. ОЭСР - 1994). 52с.

8. Петрович И.М., Теребух А.А. Производственный потенциал предприятия и его измерение // Организация и планирование отраслей народного хозяйства, 1991. – Вып.102. – С.34-43.

9. Практическое пособие по экспертной оценке предприятий / Лебедь Н.П., Мендрул А.Г., – К.: ФГИ Украины, Консалтинговые фирмы «Легалис-Эксперт», «Эксперт-Л», 1996. – 280 с.

10. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль повышение ; перевод с англ. – М.: Прогресс, 1989. – 528 с.

11. Тарасюк А.В. У 67 Управління потенціалом підприємства. Навчально-методичний посібник. – Херсон.: ХНТУ, 2007. – 120с.

12. Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж. Стратегічний менеджмент: концепції й ситуації: Підручник для вузів. Пер. с 9-го англ. вид. – М.: ИНФРА-М, 2000. – XX, 412 с.

13. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.:ИНФРА-М, 2000. – 312 с.

14. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 304 с.

15. Фридман Дж. Ордуэй ник. "Анализ и оценка приносящей доход недвижимости пер. с англ. – М.: "Дело ЛТД" , 1995. – 480 с.

16. Штефанич Д.А., Стефанив Ф.И. Методические вопросы оценки пропорциональности производственного потенциала предприятия народного хозяйства, 1989. – Вып.96. – С.39-42.

Ресурси інтернет

1. <http://zakon.rada.gov.ua>
2. www.mon.gov.ua
3. <http://www.management.com.ua>

ЗМІСТ

ЗАГАЛЬНА СТРУКТУРА КРЕДИТНО-МОДУЛЬНОЇ ПРОГРАМИ

КУРСУ «УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА» 3

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ

ПІДПРИЄМСТВА 4

ТЕМА 1. Потенціал підприємства: сутність і механізм формування 4

1.1. Поняття “потенціал підприємства” та його основні риси 4

1.2. Класифікація видових проявів потенціалу підприємства ... 8

1.3. Структура потенціалу підприємства 11

ТЕМА 2. Основи управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства 16

2.1. Загальнотеоретична модель формування потенціалу підприємства 16

2.2. Сучасні тенденції формування потенціалу підприємств 19

2.3. Підходи щодо формування потенціалу підприємства 22

2.4. Основні фактори та передумови формування та розвитку потенціалу підприємства 25

ТЕМА 3. Оптимізація структури потенціалу підприємства 28

3.1. Характеристика ресурсних складових потенціалу підприємства 28

3.2. Механізми оптимізації потенціалу підприємства 29

ТЕМА 4. Парадигма управління потенціалом за вартісними критеріями 39

4.1. Аналіз економічного зростання підприємства на основі концепції вартості активів 39

4.2. Структурний аналіз ресурсного потенціалу підприємства в системі управління витратами 44

ТЕМА 5. Інформаційне забезпечення і сучасні технології управління складними виробничими процесами 48

5.1. Інформаційне забезпечення управління виробничим процесом . 48

5.2. Сучасні технології управління складними виробничими системами 56

ТЕМА 6. Управління матеріально-технічним потенціалом підприємства ...	67
6.1. Класифікація характеристик виробничого потенціалу промислового підприємства	67
6.2. Оцінка матеріально-технічного потенціалу підприємства на базі внеелементного підходу	68
6.3. Оцінка ефективності використання основних елементів виробничого потенціалу підприємства	71
ТЕМА 7. Система управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства	74
7.1. Поняття трудового потенціалу підприємства	74
7.2. Діагностика трудового потенціалу підприємства	76
7.3. Формування методологічних основ управління трудовим потенціалом підприємства	80
ТЕМА 8. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства .	83
8.1. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства та її рівні	83
8.2. Методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства	84
8.3. Прикладні моделі оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства	98
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	106
ТЕМА 9. Система антикризового управління потенціалом підприємства ...	106
9.1. Поняття і суть антикризового управління потенціалом підприємства	106
9.2. Заходи щодо виходу підприємства з кризи	109
ТЕМА 10. Механізми та інструменти протидії кризовим процесам	112
10.1. Оперативне управління як інструмент антикризового управління підприємством	112
10.2. Види оперативного управління	113

ТЕМА 11. Управління результативністю використання потенціалу підприємства	120
11.1. Оцінка результативності потенціалу підприємства: основні цілі та сфери застосування	120
11.2. Поняття вартості та її модифікації	123
11.3. Принципи та основні етапи оцінки результативності потенціалу підприємства	127
ТЕМА 12. Проектування систем управління потенціалом на підприємствах	133
12.1. Сутність, розділи, етапи та методи організаційного проектування	133
12.2. Стратегічне управління потенціалом підприємства	134
ТЕМА 13. Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємства	139
13.1. Принципи і механізми розвитку виробництва	139
13.2. Принципи формування стратегії науково-технічного розвитку	141
13.3. Формування системи розвитку підприємства	143
ТЕМА 14. Організаційно-економічне забезпечення вдосконалення і впровадження систем управління потенціалом підприємства	146
14.1. Організаційно-економічне забезпечення удосконалення і впровадження систем управління потенціалом підприємства	146
14.2. Роль методів і функцій управління в процесах формування організаційного потенціалу підприємства	150
РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА	154

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

ПАН Микола Павлович,
ТОРКАТЮК Володимир Іванович,
ВОРОНІНА Ольга Сергіївна

Конспект лекцій
з дисципліни

«Управління потенціалом підприємства»

(для студентів 5 курсу денної і заочної форм навчання
спеціальності 7.03050401 та 8.03050401 «Економіка підприємства»)

Відповідальний за випуск *В. І. Торкатюк*

Редактор *З. І. Зайцева*

Комп'ютерне верстання *О. С. Вороніна*

План 2010, поз. 210 Л

Підп. до друку 26.09.2011

Формат 60x84/16

Друк на ризографі.

Ум. друк. арк. 6,7

Зам. №

Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:

Харківська національна академія міського господарства,

Вул. Революції, 12, Харків 61002

Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 4064 від 12.05.2011 р.